MANAGEMENT

Aceasta lucrare a fost sustinuta si finantata prin proiectul CNFIS – 38
”DEZVOLTAREA SI PERFECTIONAREA COLEGIULUI UNIVERSITAR ECONOMIC”

Director prof. univ. dr. Ion Gh. Rosca

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE BUCURESTI
FACULTATEA MANAGEMENT

Prof. univ. dr. IOAN URSACHI

MANAGEMENT

EDITURA ASE
BUCURESTI
2001

Copyright © 2001, Editura ASE
Toate drepturile asupra acestei editii sunt rezervate editurii.

Adresa: **Editura ASE**
Piata Romana nr. 6, sector 1, Bucuresti, Romania
cod 70167

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a Romaniei
URSACHI, IOAN
Management / Ursachi Ioan. - Bucuresti : Editura ASE, 2001
p. ; cm.
Bibliogr.
ISBN 973-594-046-9

65

ISBN 973-594-046-9

Editura ASE
Redactori: Liliana Matei
Claudia-Marinela Dragut
Tehnoredactare computerizata: Doroty Elisabeta Ionescu
Violeta Rogojan

Prefata

Catre student,

Textul acestei lucrari a fost scris pentru a va oferi o sursa educationala si formativa de înalta calitate.

Studiind temele care sunt tratate în capitolele lucrarii veti face cunostinta cu terminologia, conceptele, principiile si tehnicile de baza ce formeaza continutul managementului. Atat ca activitate practica, care se petrece zilnic în mediul în care traiti (familie, scoala, întreprinderi si institutii) si în care sunteti implicati direct sau indirect, cat si ca ansamblu de elemente teoretice fundamentale ce permit studiul sistematic al acestei activitati, managementul are o dubla semnificatie pentru dumneavoastra. Întai, cunostintele de baza din acest domeniu vă vor ajuta sa va proiectasi si administrati mai bine viata, cariera si talentele personale. Apoi, ca viitori manageri sau consultanti ai acestora, trebuie sa învatati cum sa-i conduceti pe alti oameni.

Un prim obiectiv al lucrarii de fata este acela de a va trezi interesul si a va solicita atentia asupra conceptelor esentiale care sunt folosite în practica managementului în general. Studiul conceptelor, principiilor, tehnicilor si procedurilor, întelegerea complexitatii activitatii manageriale într-un mediu economic si social în care se poate manifesta spiritul întreprinzator si libertatea de initiativa, va va ajuta sa va formati o filosofie si o viziune proprie asupra managementului.

Lucrarea este structurata în 10 capitole în care veti gasi termenii de baza, definitiile acestora, principii si reguli ale activitatii manageriale pe care practica îndelungata a organizaţiilor prospere, eficiente, le-a confirmat si impus ca valori certe.

În primele trei capitole sunt prezentate categoriile de baza ce definesc managementul, problematica si evolutia sa ca disciplina stiintifica, modalitatea de lucru fundamentală a managerilor - comunicarea, precum şi orientarea de marketing ca filosofie si practică a managementului modern.

Din urmatoarele capitole ale acestei carti veti afla continutul functiilor managementului-planificare, organizare, asigurarea si motivarea personalului precum si controlul.

În ultimul capitol este sintetizata tematica de baza a managementului întreprinderilor mici, avand în vedere dezvoltarea acestui sector în economia noastra acum si în anii care vin.

Nu ne facem iluzia ca în aceasta lucrare veti gasi raspunsuri la toate întrebarile pe care practica profesiunii pentru care va pregatiti vi le va pune cu siguranta. Oferindu-va, speram, suportul profesional, ea va va ajuta însa, fara nici o îndoiala, sa le aflati prin efortul propriei cugetari.

Autorul

Cuprins

CAPITOLUL 1	Managementul: practica si teorie	8
CAPITOLUL 2	Comunicarea	22
CAPITOLUL 3	Orientarea de marketing în managementul afacerilor	50
CAPITOLUL 4	Planificarea	72
CAPITOLUL 5	Luarea deciziilor	98
CAPITOLUL 6	Organizarea	132
CAPITOLUL 7	Personalul – Managementul resurselor umane	166
CAPITOLUL 8	Motivatia	208
CAPITOLUL 9	Controlul	242
CAPITOLUL 10	Managementul întreprinderilor mici	258
GLOSAR	.....	288
BIBLIOGRAFIE	.....	301

MANAGEMENTUL: PRACTICA SI TEORIE

1.1 Ce este managementul şi ce fac managerii?

1.2 Este managementul ştiinţă sau artă?

1.3 Managementul – o ştiinţă inexactă

1.4 Necesitatea teoriei şi tehnicilor managementului

1.5 Nivelurile şi piramida managementului

1.6 Abordarea sistemică a managementului

1.7 Evoluţia conceptului de management

1.7.1 Scurt istoric al managementului

1.7.2 Şcolile de management

CAPITOLUL 1

Managementul: practicå çi teorie

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa explicati managementul ca activitate umana specifica;

Sa descrieti ce fac (ce functii realizeaza) managerii si sa analizati managementul ca stiinta.

2. Sa argumentati necesitatea teoriei si tehnicilor managementului.
3. Sa discutati structura echipelor manageriale si rolul nivelurilor ierarhice într-o organizatie.
4. Sa recunoasteti misiunea în provocarile puse managerilor în satisfacerea diferitelor interese în sistemul procesului managerial.
5. Sa identificati etapele majore în evolutia managementului si principalele curente de gandire în stiinta managementului.

➹ Concepte cheie

- *Manageri*
- *Nonmanageri*
- *Organizatie*
- *Stiinta managementului*
- *Arta managementului*
- *Functii ale managementului*
- *Piramida managementului*
- *Niveluri ale managementului*
- *Sistemul managementului*
- *Management empiric*
- *Management stiintific*
- *Scoala clasica*
- *Scoala relatiilor umane*
- *Scoala cantitativa*
- *Scoala sistemica*
- *Management situational*

1.1 Ce este managementul si ce fac managerii?

Considerăm necesar să începem această lucrare prin explicarea semnificaţiei pe care o are, uzual, termenul *management* atât în lucrările de specialitate cât şi în practica şi vorbirea curentă.

Managementul are o triplă semnificaţie: *activitate practica (proces), factor de decizie (echipa* sau *individ)* şi *stiinta.*

Managementul ca proces este un tip special de muncă intelectuală, prin care cei ce o practică îi determină pe alţii să facă ceva ce trebuie făcut.

Prin management se înţelege uzual şi un grup, o echipă sau o persoană investiţi cu autoritatea, competenţele şi răspunderile funcţiei de conducere într-o organizaţie.

Ca ştiinţă, managementul are drept scop explicarea naturii şi trăsăturilor managementului ca proces, ca activitate practică, cu scopul conturării unui ansamblu structurat de cunoştinţe privind această activitate, în vederea formării managerilor şi orientării activităţii lor.

Este managementul necesar? De ce? Ce trebuie să facă un manager? Care sunt caracteristicile domeniului managementului? Iată întrebări pe care studentul începător în management şi le pune de regulă. Pentru a răspunde la unele dintre ele, este suficient să priviţi la dvs. înşivă. Sunteţi managerul timpului, energiei şi talentelor dvs. Luaţi decizii în fiecare zi în aceste trei domenii, decizii ce au influenţă cu bătaie lungă asupra carierei dvs., a vieţii dvs. şi a vieţii altora.

În poziţia de ***manageri*** sunt acele persoane care dispun de autoritatea de a lua decizii prin care sunt angajate (consumate) resurse, în vederea atingerii unor scopuri (ţeluri). Luarea deciziilor poate fi intuitivă, chiar arbitrară sau, dimpotrivă, pe bază de cunoştinţe, idei, reguli, principii, respectiv experienţa multor altora care au fost sau sunt manageri înaintea dvs. Cei care ajung în postura de manageri constată că nu există "o singură şi cea mai bună cale de a conduce". Există multiple influenţe în munca managerilor şi cerinţe specifice privind abilităţile necesare pentru a realiza munca lor.

Înainte de a defini managementul şi de a discuta ce fac managerii, este necesar să examinăm mediul în care managerii realizează activităţile lor şi îndeplinesc rolul care-i separă de nonmanageri.

Managerii lucrează într-o organizaţie sau companie. Lumea este plină de organizaţii: Universitatea în care studiaţi, farmacia din colt, Banca Comercială Română, Sindicatul şoferilor de taxi sunt organizaţii. Acestea pot varia ca domeniu de activitate, structură, resurse, personal, obiective. Toate au însă anumite elemente în comun.

În esenţă, ***o organizatie*** *este un grup de două sau mai multe persoane care se unesc si opereaza pentru a atinge obiective comune clar statuate.* Obiectivele sunt scopuri, ţeluri, stabilite pentru a fi atinse prin planuri şi acţiuni.

Obiectivele unei organizaţii se pot realiza cu condiţia să fie produse sau asigurate din afară, bunurile şi serviciile de către membrii săi. Într-o organizaţie, este foarte posibil ca fiecare membru să facă o parte a muncii care să prezinte importanţă, dar să nu opereze în aceeaşi direcţie. Pentru a preveni aceasta şi pentru a asigura coordonarea muncii de îndeplinire a obiectivelor sunt necesari managerii.

Un manager poate fi fondatorul sau proprietarul unei organizaţii şi, la fel de bine, un angajat să o dirijeze, să ia decizii şi să folosească resursele acesteia – personal, materiale, echipament şi bani – pentru atingerea obiectivelor organizaţiei.

Managerul este, în esentaă, liantul, catalizatorul, forţa ce conduce schimbarea, coordonarea şi controlul într-o organizaţie. Sarcina lui este să creeze ambianţa iîn care activitatea si fie orientată astfel încat membrii sa contribuie la obiectivele grupului cu cel mai scăzut volum al unor resurse disponibile ca: bani, timp, efort, disconfort şi materiale.

Efectiv, ce fac managerii? Sunt activităţile manageriale toate la fel? Dacă sunt diferite, care sunt aceste diferenţe? În cele ce urmează, veţi examina răspunsurile la aceste întrebări şi veţi avea o imagine mai clară despre profesia de manager.

Managementul *este arta si stiinta de a-i face pe altii sa actioneze în asa fel încat sa se atinga obiectivele unei organizatii; este procesul de statuare si îndeplinire a obiectivelor, prin realizarea unor functii de baza, specifice, în dirijarea si utilizarea resurselor umane, materiale si financiare ale organizatiei.*

Sunt câteva aspecte de reţinut în această definiţie. Primul, managementul implică activitatea oamenilor. Managerii acţionează pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizaţiei. Al doilea, managementul implică deciziile conştiente ale managerilor în ce priveşte stabilirea şi realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critică a tuturor activităţilor manageriale. Şi al treilea, pentru a ajunge la obiectivele stabilite, managerii trebuie să îndeplinească câteva funcţii de bază şi anume: *planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare si control.* Fiecare funcţie va fi tratată pe larg în capitolele acestei cărţi.

1.2 Este managementul stiinta sau arta?

Iată o întrebare ce se pune deseori. Iar răspunsul celor avizaţi este acela că managementul este deopotrivă şi ştiinţă şi artă. Managerul trebuie să-i înţeleagă pe oameni şi diferite situaţii, să reflecteze şi să folosească practic experienţa sa, toate acestea fiind caracteristici ale managementului ca artă. Aplicarea principiilor lui Fayol, folosirea calculatoarelor şi a programării liniare pentru luarea unei decizii, sunt exemple ale managementului ca ştiinţă.

Managementul, ca oricare altă artă (medicina, ingineria, baletul sau contabilitatea), necesită cunoştinţe ordonate (ştiinţifice) pentru a ajunge la un rezultat concret, dezirabil. Este foarte probabil ca diagnosticarea "ca la carte" şi folosirea în concepţii a unor formule şi principii memorate să-i situeze pe astfel de manageri în afara realităţilor practice. Iar managerii care încearcă să conducă fără teorie, fără cunoştinţele structurate ale acesteia, trebuie să fie încrezători în noroc, intuiţie sau experienţa a ceea ce au făcut în trecut. Având cunoştinţe ordonate, vor avea, de departe, oportunităţi sporite să conceapa soluţii sănătoase şi realizabile pentru problemele manageriale. Totuşi, numai cunoaşterea principiilor sau conceptelor teoretice nu va asigura succesul practic, pentru că trebuie să ştii cum să le foloseşti. Astfel, ştiinţa şi arta nu sunt mutual exclusive, ci complementare.

Una din erorile obişnuite în utilizarea teoriei şi ştiinţei este ignorarea compromisului sau combinaţiei, în stare să asigure întregul rezultat dorit. Abilitatea de a face compromisuri, cu nivele minime ale consecinţelor nedorite, este esenţa managementului contextual sau situaţional.

1.3 Managementul - o stiinta inexacta

Se afirmă deseori că ştiinţele sociale sunt "inexacte" prin comparaţie cu ştiinţele fizicii, matematicii, biologiei, considerate "exacte" şi că managementul este probabil cea mai inexactă dintre ştiinţele sociale. Ştiinţele sociale, în general, şi managementul, în particular, se ocupă de fenomene complexe, despre care se ştie încă puţin. Structura şi comportamentul atomului, de pildă, sunt evident mult mai puţin complexe decât structura şi comportamentul unui grup de oameni.

Cum însă şi în cele mai exacte dintre ştiinţe sunt încă domenii neacoperite cu cunoştinţe ştiinţifice, cei care lucrează în domeniul ştiinţelor sociale nu trebuie să fie defetişti. Abordarea ştiinţifică a practicii manageriale nu trebuie să aştepte până cand o ştiinţă exactă a

managementului va fi disponibilă. Dacă fizica şi biologia ar fi aşteptat, probabil am fi în epoca de piatră.

Cert, managementul este o ştiinţă inexactă. La fel de sigur este însă şi faptul că folosirea cunoştinţelor disponibile ne ajută să înţelegem mai bine managementul şi să ameliorăm practica actuală a acestuia.

1.4 Necesitatea teoriei si tehnicilor managementului

Necesitatea unui concept clar de management, a unei teorii şi unor principii structurate a fost recunoscută cu mulţi ani înainte de apariţia unor lucrări precum cele ale lui H. Fayol şi Chester Barnard. O dată cu trecerea timpului, această necesitate a fost progresiv acceptată de managerii inteligenţi.

Cu certitudine, cunoştinţele despre principiile şi tehnicile de bază ale managementului au un impact deosebit asupra practicii lui, în sensul clarificării şi îmbunătăţirii sale.

Folosind indicaţiile date de teorie, managerul conştiincios poate deveni mai eficace fără să angajeze cercetări originale laborioase sau riscul practic al încercării şi erorii. Valoarea cunoaşterii principiilor managementului poate fi ilustrată prin diverse exemple. Principiile ne spun, de exemplu, că: nici un manager nu poate efectua controlul fără un plan; nici un manager nu poate elabora un plan coerent fără idei clare privind scopurile urmărite şi mediul în care se vor desfăşura acţiunile sale; managerii trebuie să aibă autoritate organizaţională pentru a obţine rezultatele aşteptate.

Cunoaşterea principiilor îi poate ajuta pe manageri să evite greşelile. Este evident costisitor pentru fiecare manager să aibă de învăţat aceste adevăruri din proprie experienţă. Lipsa înţelegerii conceptelor, principiilor şi tehnicilor face dificilă analiza muncii manageriale şi pregătirea managerilor. Principiile şi, în general, fundamentele acţionează ca o listă de control a înţelegerii managementului. Fără această listă, pregătirea managerilor depinde de încercări întâmplătoare şi eroare.

Argumentul cel mai convingător pentru necesitatea şi beneficiile aduse de cunoştinţele de management, utilizate în afaceri şi celelalte domenii ale vieţii sociale, îl constituie standardul de viaţă material şi cultural în ţările dezvoltate. Naţiunile cu un înalt nivel material prezintă un ridicat nivel al inteligenţei şi aptitudinilor în managementul afacerilor. Este

adevărat că, în cazul Statelor Unite de exemplu, resursele bogate de materii prime şi un cadru politic favorabil explică nivelul ridicat al productivităţii. O semnificaţie cel puţin egală, îndeosebi în vremea contemporană, o are calitatea ridicată a managementului.

1.5 Nivelurile si piramida managementului

Este managementul la fel în toate organizaţiile? Răspunsul corect este **da** şi **nu**! **Da,** pentru că managerii îndeplinesc în esenţă aceleaşi funcţii. **Nu,** pentru că ponderea şi modul de realizare a activităţilor specifice uneia sau alteia din funcţii sunt diferite în raport cu poziţia pe care aceştia o ocupă în cadrul organizaţiei (firmei, companiei).

În cele mai multe organizaţii, echipa de manageri este structurată pe câteva niveluri de conducere, niveluri ce formează piramida tipică, aşa cum se prezintă în figura 1.1

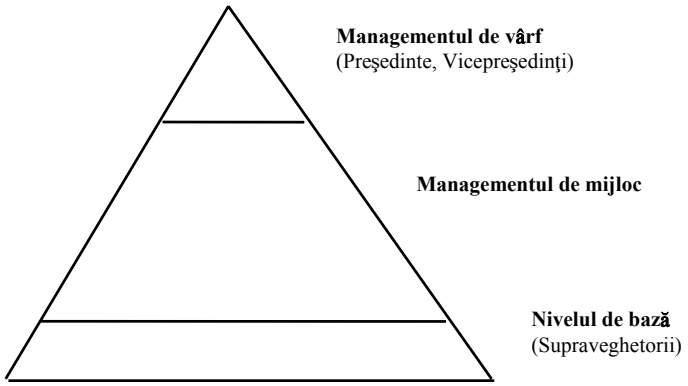


Figura 1.1 Piramida managementului unei organizaţii

Managementul de varf este răspunzător de conducerea de ansamblu a organizaţiei. Acesta stabileşte strategia şi politicile operaţionale, obiectivele generale ale organizaţiei şi o reprezintă în relaţiile cu mediul.

Managementul la nivel mijlociu îi cuprinde pe toţi managerii aflaţi între adjuncţii preşedintelui şi cei de la nivelul de bază, supraveghetorii. Aceşti manageri sunt responsabili pentru implementarea strategiei şi politicilor managementului de vârf.

Supraveghetorii se află pe treapta cea mai de jos, *nivelul operaţional*. Subordonaţii lor sunt executanţi (nonmanageri) care realizează nemijlocit operaţiile de care depinde atingerea obiectivelor planificate.

1.6 Abordarea sistemica a managementului

O organizaţie (firmă de afaceri) nu există şi nu funcţionează în vid. Ea este mutual dependentă de mediul său exterior şi este o parte a unui sistem mai mare - o ramură industrială, economia, societatea. Fiecare firmă, întreprindere primeşte anumite intrări, le transformă şi livrează anumite ieşiri mediului, aşa cum se prezintă în schema din figura 1.2

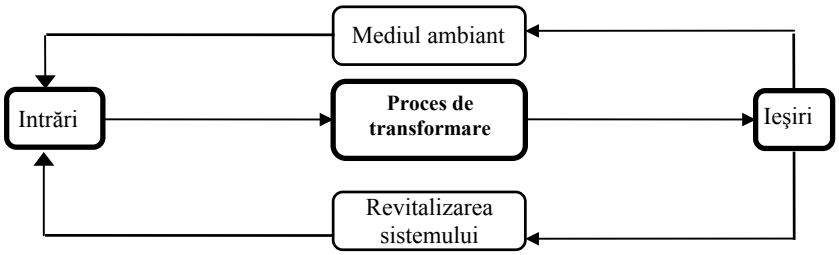


Figura 1.2 Modelul intrări - ieşiri

Detalierea acestui model general al unui sistem deschis se prezintă în schema din figura 1.3. Elementele prezente în această schemă exprimă un aspect specific, important şi interesant pentru procesul managerial privit ca sistem deschis.

Între elementele de intrare în sistem, alături de cele umane, materiale, financiare şi informaţionale, se află interesele unor entităţi: persoane fizice, organizaţii, instituţii, comunităţi etc., interese pentru existenţa şi activitatea sistemului. Satisfacerea la un nivel minim acceptabil a tuturor entităţilor interesate menţionate constituie misiunea managementului organizaţiei (firmei de afaceri). Faptul că interesele, cerinţele, nu sunt de cele mai multe ori congruente, face ca procesul managerial să fie complex, adesea dificil, dar şi incitant. Să ne referim doar la raporturile dintre câteva interese. Proprietarii (acţionarii) solicită profituri (dividende) cât mai mari pentru investiţiile lor, ceea ce presupune costuri cât mai reduse; angajaţii vor salarii, de asemenea, cât mai mari, ceea ce măreşte costurile; clienţii solicită produse de cât mai bună calitate la preţuri cât mai mici posibil, fapt ce nu conduce la costuri minime şi venituri maxime. Falimentul pe termen mai mult sau mai puţin lung în satisfacerea, fie şi numai a unei singure categorii de interese, aduce cu sine, cel mai adesea, penalizarea (înlocuirea) managerilor sau, în unele cazuri, falimentul organizaţiei însăşi.

Aşadar, sarcina managementului este să realizeze integrarea şi armonizarea cerinţelor legitime ale tuturor susţinătorilor activităţii organizaţiei şi să producă ieşirile ce formează obiectivele sale.

Procesul managerial de transformare a elementelor de intrare şi relaţiile managementului cu mediul exterior sunt înfăptuite prin intermediul comunicării.

Un rol esenţial pentru management îl are conexiunea inversă oferită de ieşiri, care asigură reenergizarea sistemului şi furnizează informaţii ce orientează schimbările de adaptare la variabilele de mediu, prezentate generic în schemă ca oportunităţi şi restricţii.

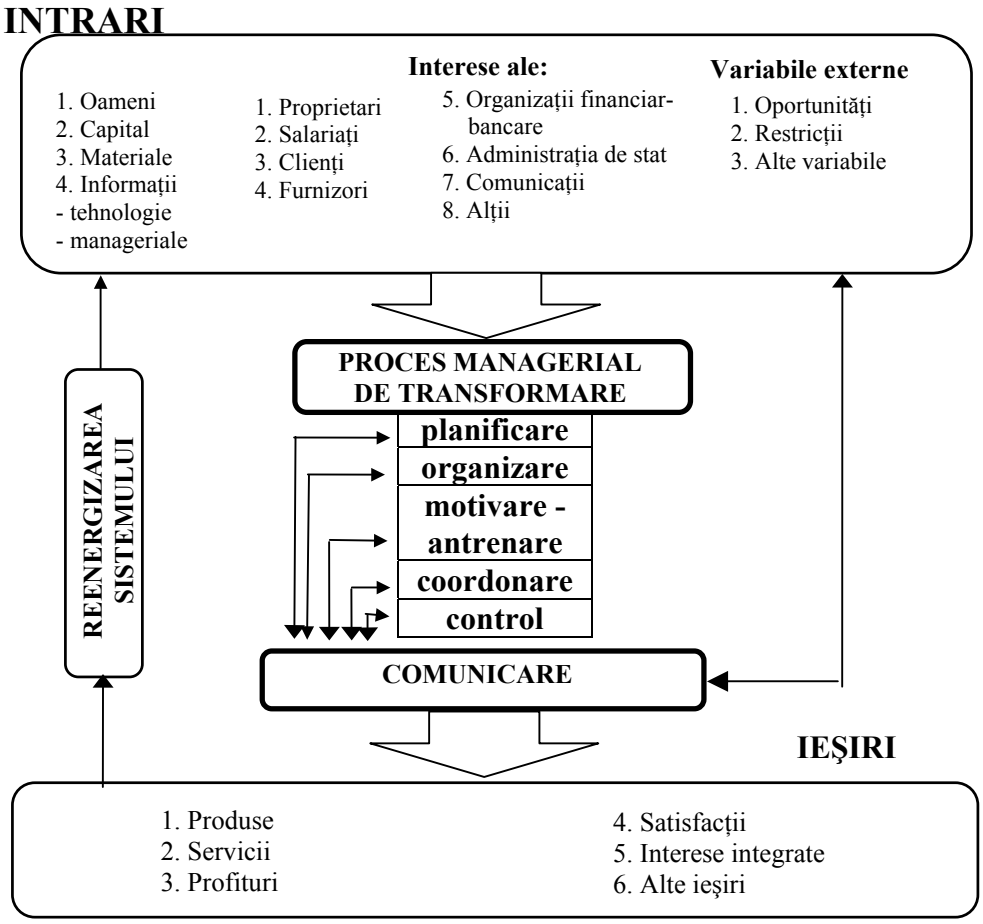


Figura 1.3 Sistemul managementului

1.7 Evolutia conceptului de management

1.7.1 Scurt istoric al managementului

Preocupările privind conducerea activităţii umane au apărut o dată cu primele forme de organizare socială şi s-au amplificat pe măsura progresului material şi spiritual al omenirii. Deşi elemente şi percepte ale managementului apar încă din antichitate, cristalizarea lor ştiinţifică este de dată relativ recentă, dacă privim formarea ştiinţei managementului din perspectivă istorică.

Dezvoltarea ştiinţei şi tehnicii a accelerat şi îmbogăţit gândirea umană în domeniul organizării şi conducerii activităţii economice şi sociale. Managementul ca ştiinţă nu a apărut pe un teren virgin. Până la conceptele moderne din zilele noastre, ştiinţa managementului a parcurs un secol.

În ce priveşte managementul ştiinţific, ca proces a cărui evoluţie este o reflectare a preocupărilor de analiză şi dezvoltare a teoriei sale, se pot distinge trei etape principale: managementul empiric, începuturile managementului ştiinţific, managementul ştiinţific.

Managementul empiric caracterizează perioada în care funcţia managerială era îndeplinită de proprietarul întreprinderii şi se baza pe intuiţie, experienţă practică şi bun simţ.

Începuturile managementului stiintific sunt marcate de apariţia şi consolidarea unor concepte generale de management. Folosirea în procesele de producţie a unor echipamente de valoare mare şi ridicat randament, introducerea largă a mecanizării, utilizarea de noi surse energetice, modificarea structurii forţei de muncă au determinat schimbări profunde în structura internă a proceselor de producţie. Aceste schimbări au solicitat competenţe cărora conducerea empirică nu le putea face faţă. În acest context, la începutul secolului al XX-lea apar lucrările lui F. W. Taylor (“The Principles of Scientific Management”, 1911, S.U.A.) şi H. Fayol (“Administration industrielle et générale”, 1916, Franţa), consideraţi ca întemeietori ai managementului ştiinţific.

Managementul stiintific este etapa actuală, contemporană, în care numeroase raţionamente apărute în prima jumătate a secolului al XX-lea s-au precizat într-o asemenea măsură, încât pot fi identificate şi integrate într-un concept general asupra unui proces cuprinzător de management. Progresele în domeniul ştiinţei şi tehnicii, în general, în tehnologia comunicaţiilor, a informaticii şi calculatoarelor şi a teoriei sistemelor, în special, favorizează şi totodată impun exercitarea managementului numai pe baze ştiinţifice.

1.7.2 Scolile de management

Cercetarea sistematică a problemelor fundamentale ale structurii şi teoriei managementului a început în secolul al XX-lea. Primele încercări de analiză a managementului şi de dezvoltare a teoriei sale în vederea aplicaţiilor practice aparţin unor practicieni ai managementului, cu mulţi ani de experienţă în domeniu. Ulterior, şi mai ales în ultimele 4-5 decenii, a fost publicat un volum impresionant de lucrări, autorii fiind specialişti în diferite domenii. Au fost aduse contribuţii importante la fondul teoretic al managementului, dar şi multă confuzie. În acest sens, o sistematizare a conceptelor şi curentelor de gândire în domeniul managementului, elaborate până în prezent, mai larg împărtăşită, cuprinde următoarele şcoli:

⇒ şcoala clasică;

⇒ şcoala relaţiilor umane (sociologică);

⇒ şcoala cantitativă (matematică);

⇒ şcoala sistemică;

⇒ conceptul managementului contextual (situaţional).

Scoala clasica este cea mai veche, având două părţi, ”managementul ştiinţific” şi cel “administrativ”. “Managementul ştiinţific“ are printre reprezentanţi pe F.W. Taylor, H. Gantt, F. şi L. Gilbreth, iar conceptul “administrativ” pe H. Fayol şi C. Barnard. Reprezentanţii managementului ştiinţific au fost preocupaţi de îmbunătăţirea producţiei prin creşterea eficienţei muncii, a productivităţii lucrătorilor. F.W. Taylor, numit părintele managementului ştiinţific, a formulat, de exemplu, o serie de principii ale conducerii şi organizării muncii, afirmând pentru prima oară că managementul întreprinderii trebuie aşezat pe baze ştiinţifice, necesitând metode, tehnici şi măsuri special elaborate şi verificate. Principiile preconizate de Taylor: înlocuirea regulei folosirii arătătorului cu ştiinţa; armonie în loc de discordie în acţiunile grupului; cooperare în loc de individualism haotic; productivitate maximă în loc de una limitată; antrenarea muncitorilor până la nivelul maxim posibil pentru a avea cea mai înaltă prosperitate, atât ei cât şi compania. În concepţia sa, nu numai tehnica de producţie trebuie proiectată, normată şi standardizată, ci şi munca, organizarea şi conducerea ei.

H. Fayol, părinte al teoriei moderne a managementului operaţional, a lărgit conţinutul conceptului de management, tratând problemele acestuia la nivelul întreprinderii, considerată ca un organism de sine stătător în legătură cu alte organisme asemănătoare. A sintetizat o serie de principii, şi anume:

diviziunea muncii, autoritatea, responsabilitatea, disciplina, unitatea de conducere, subordonarea intereselor particulare interesului general, remunerarea personalului, centralizarea, ierarhia, ordinea, echitatea, stabilitatea personalului, iniţiativa, unitatea personalului. A fost primul care a stabilit şi definit funcţiunile întreprinderii şi ale managementului. Între funcţiunile întreprinderii, consideră funcţiunea administrativă - funcţiunea de management, ca fiind centrală, esenţială pentru viaţa întreprinderii. Această funcţiune include funcţiile managementului. "*A conduce*", arată Fayol, *"înseamna a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona si a controla"*, adică ceea ce este acceptat şi astăzi, atât în teoria managementului, cât şi în practica sa.

Şcoala relatiilor umane (sociologică) are printre reprezentanţii de seamă pe M.P. Foolet, E. Mayo, D.Mc. Gregor. Concepţiile relaţioniste, apărute ca o critică adusă şcolii clasice şi mai ales lui F.W.Taylor, au fost determinate de condiţiile sociale şi istorice. Astfel, creşterea rolului sindicatelor, efectele dezastruoase ale crizei din 1929-1933, au cerut, au impus o reconsiderare a factorului uman în managementul întreprinderilor. Reprezentanţii şcolii "relaţiilor umane" acordă cea mai mare importanţă individului uman, grupurilor de oameni, comportării lor. În cadrul întreprinderii în care activează o colectivitate, se formează un întreg complex de relaţii interumane, ce dă naştere unui anumit comportament care reflectă, de fapt, climatul organizaţional, caracterizat prin:

- atitudinea faţă de muncă şi faţă de management;
- motivaţia în muncă;
- satisfacţia profesionala;
- atitudinea faţă de grupul de muncă;
- integrarea în grup etc.

În fundamentarea concepţiei lor, relaţioniştii se sprijină pe ideea că oamenii ar putea fi determinaţi să muncească mai productiv, dacă li se satisfac anumite necesităţi psihologice şi sociale. În acest sens, principala sarcină a managementului, coordonarea eforturilor umane, trebuie realizată în condiţiile studierii, cunoaşterii şi, desigur, satisfacerii acestor necesităţi. Orice manager poate şi trebuie să atingă obiectivele întreprinderii prin colaborarea cu oamenii. Pe scurt, oamenii trebuie să fie studiaţi şi trataţi ca oameni. Un personal "umanizat", capabil de disciplină liber consimţită, de autocontrol, constituie adevăratul factor de succes în activitatea întreprinderii.

Scoala cantitativa (matematica), numită şi *Management science*, pune accentul pe abordarea cantitativă sau matematică a problemelor managementului. Ea îşi are rădăcinile în cercetările operaţionale din timpul celui de-al doilea război mondial, efectuate de echipe constituite cu scopul de a soluţiona probleme complexe şi de înaltă tehnologie şi care, apoi, au intrat în practica managementului unor mari întreprinderi. Folosirea analizei statistice, a programării liniare pentru alocarea resurselor, a tehnicilor de programare a producţiei, sunt câteva exemple ale introducerii managementului cantitativ. Problemele personalului (motivaţie, comportament etc.) nu fac obiectul preocupărilor acestei şcoli.

Scoala sistemelor sociale are la bază premisa că managerul unei organizaţii trebuie să ia în considerare ansamblul variatelor sisteme care alcătuiesc întreaga operaţie ce face obiectul managementului. Un sistem este, în esenţă, un set sau un ansamblu de elemente interconectate sau interdependente (care pot fi fizice sau teoretice) ce formează o unitate complexă. Folosirea îndelungată a teoriei şi analizei sistemelor în ştiinţele fizicii şi biologiei au dus la acumularea unui volum considerabil de cunoştinţe despre sisteme. Teoria sistemelor este aplicabilă şi ştiinţei managementului. O organizaţie este alcătuită din subsisteme, numeroase subdiviziuni, care îndeplinesc sarcini şi funcţiuni interdependente, necesare supravieţuirii sale. Pentru a înţelege modul în care activează un sistem, trebuie cunoscută fiecare subdiviziune şi contribuţia pe care o are la funcţionarea ansamblului. Viziunea sistemică asupra organizaţiilor (întreprinderilor) solicită managerilor înţelegerea modului în care schimbările în subsistemul fiecăruia vor afecta toate celelalte subsisteme şi organizaţia în ansamblu. Nu există manager, respectiv compartiment funcţional sau operaţional într-o întreprindere, care să fie total independent în raport cu ceilalţi (celelalte). Această viziune asupra ansamblului operaţional şi a părţilor sale are scopul de a preveni o schimbare, pozitivă într-un domeniu, dar care va avea consecinţe negative în celelalte.

Teoria managementului contextual sau situational se concentrează asupra faptului că activităţile practice ale managerilor depind de un ansamblu de circumstanţe date, deci de context, de situaţie. Teoria managementului situaţional ţine seama nu numai de contextul dat, de variantele sale, ci şi de influenţele soluţiilor anterioare date problemelor sau de comportamentul uzual al organizaţiei. Abordarea contextuală începe cu o analiză a problemei, inventarierea circumstanţelor dominante în timp,

evaluarea cursului posibil al acţiunilor disponibile şi a consecinţelor fiecărei acţiuni.

Nu există două situaţii perfect identice şi, prin urmare, nici o singură soluţie pentru amândouă. Se caută cea mai bună cale de soluţionare a fiecărei situaţii sau probleme. Prin natura sa, practica managerială cere ca managerii să aibă în vedere realităţile situaţiei date atunci când aplică teoria, principiile şi tehnicile manageriale.

Nu este sarcina ştiinţei să prescrie ceea ce trebuie făcut într-o situaţie dată. În acest sens, teoria managementului nu trebuie să fie avocatul unei "singure şi celei mai bune căi" de urmat în fiecare situaţie, aşa cum, de exemplu, mecanica nu-i spune inginerului cum să conceapă un singur instrument perfect, bun la toate utilizările.

Adevărata abordare contextuală este una integratoare. Teoreticienii contextualului folosesc principiile şcolii clasice, conceptele cantitative şi viziunea sistemică, valorile psihosocialului pentru analiza şi soluţionarea problemelor.

Întrebari si discutii

1. Formulaţi o definiţie proprie managementului. Plecând de la propriile dvs. observaţii, identificaţi trei poziţii manageriale şi daţi exemple concrete privind modul în care sunt realizate de către fiecare post, cele cinci funcţii ale managementului.
2. Sunteţi şeful unui birou de contabilitate cu cinci salariaţi. Descrieţi o zi tipică de muncă pentru dumneavoastra. Cum petreceţi cea mai mare parte a zilei? Cu cine? Ce schimbări anticipaţi în munca dumneavoastra în următorii 10 ani?
3. De ce analiza şi practica managementului necesită o abordare sistemică? Considerând elementele cheie ale sistemelor şi abordarea sistemică - cum se aplică acestea managementului? Operează managerii într-un sistem închis sau deschis? În ce fel?
4. Să presupunem că sunteţi Managerul General al unei firme constructoare de maşini (una dintre cele circa 500), cu salariaţi organizaţi în două sindicate (unul al muncitorilor, celălalt al funcţionarilor). Cum veţi proceda pentru a satisface, pe termen mediu, interesele clienţilor şi furnizorilor firmei, precum şi pe cele ale comunităţii locale?
5. În ce constă abordarea contextuală sau situaţională a managementului? Exemplificaţi şi explicaţi.

COMUNICAREA

2.1 Ce este comunicarea şi ce importanță are în management

2.2 Funcțiile şi scopurile comunicării

2.3 Procesul de comunicare

2.4 Categorii şi forme de comunicare în organizații

2.4.1 Comunicarea operațională: internă, externă. Comunicarea interpersonală

2.4.2 Comunicarea formală: ascendentă, descendentă, orizontală/oblică

2.4.3 Comunicarea orală, comunicarea în scris, comunicarea nonverbală

2.5 Feedback-ul în comunicare

2.6 Rețele de comunicare în cadrul grupurilor mici

2.7 Bariere în comunicare

CAPITOLUL 2

Comunicarea

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa explicati procesul de comunicare si sa relevati importanta, functiile si scopurile comunicarii în management.
2. Sa descrieti categorii si forme ale comunicarii în mediul organizational.
3. Sa descrieti si sa explicati caracteristicile comunicarii orale, în scris si nonverbale, avantajele si limitele utilizarii acestora în management.
4. Sa accentuati semnificatia si modalitatile de primire si transmitere a feedback-ului în management.
5. Sa identificati tipurile de retele de comunicare în grupurile mici, respectiv stilul de leadership ce le genereaza.
6. Sa identificati principalele bariere în comunicare si sa puteti sugera solutii de depasire a lor.

➺ Concepte cheie

- *Proces de comunicare*
- *Emitent*
- *Mesaj*
- *Primitor*
- *Feedback*
- *Comunicare operationala*
- *Comunicare interpersonala*
- *Comunicare orala*
- *Comunicare în scris*
- *Comunicare nonverbala*
- *Retele de comunicare*
- *Bariere în comunicare*

2.1 Ce este comunicarea si ce importanta are în management

Comunicarea este prezentă în tot ce facem în viaţă şi este esenţială pentru a putea munci şi trăi. *Comunicarea se defineste ca fiind un transfer de informatii de la un emitent (expeditor) la un primitor (destinatar), în conditiile realizarii aceleiasi semnificatii a continutului mesajului la cei doi subiecti*. Dacă este prezentă înţelegerea comună a mesajului, comunicarea este efectivă.

Comunicarea este mijlocul, modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta înfăptuieşte coordonarea unui grup uman într-o organizaţie. Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului. Programele, şcolile, facultăţile, în general sistemele de formare, pregătire şi perfecţionare a managerilor profesionali, pun un accent deosebit pe dezvoltarea şi şlefuirea abilităţilor, dexterităţilor de comunicare ale studenţilor ce vor să practice managementul. "*Cel mai important lucru pe care l-am învatat în scoala a fost cum sa comunic*", a afirmat Lee Iacocca, unul dintre cei mai faimoşi manageri americani ai ultimelor decenii.

Importanţa dexterităţilor în comunicare, în general şi pentru un manager, în special, este evidenţiată de ponderea acesteia, precum şi de caracteristicile şi consecinţele comunicării pentru performanţele organizaţiei. Studii empirice ne oferă următoarele date în acest sens:

⇒ 75% dintr-o zi de muncă vorbim şi ascultăm;

⇒ 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis;

⇒ 75% din ce auzim cu acurateţe, uităm în următoarele trei săptămâni.

În medie, 70% din timpul de lucru al unui manager se consumă pentru comunicare, având aproximativ următoarea structură:

- 9% citeşte;
- 16% scrie;
- 30% vorbeşte;
- 45% ascultă.

Rezultă clar că succesul în poziţia de manager este larg condiţionat de abilitatea de a transmite şi primi mesaje convingătoare şi eficace. Practica a relevat că una dintre cele mai dificile şi importante sarcini ale unui supraveghetor este comunicarea. De asemenea, că avansarea din poziţiile manageriale de mijloc are drept prim criteriu abilitatea de a comunica cu superiorii. Dexteritatea în comunicare poate crea sau întrerupe o carieră.

Majoritatea problemelor în activitatea unei organizaţii şi a managementului ei are drept cauză slaba comunicare, 70% din întreaga comunicare în afaceri eşuează în atingerea scopurilor propuse.

Importanţa comunicării în cadrul unui efort organizat a fost recunoscută de numeroşi autori aparţinând diferitelor curente şi şcoli de management, îndeosebi de relaţionişti şi sistemişti. Relaţioniştii, de exemplu, accentuează problemele umane ce apar în procesul comunicării, concentrându-se asupra identificării barierelor în calea unei bune comunicări, cu deosebire a celor în relaţiile interpersonale.

2.2 Functiile si scopurile comunicarii

Comunicarea este modalitatea prin care oamenii sunt uniţi într-o organizaţie pentru a atinge un ţel comun. Aşadar, funcţia comunicării este aceea de a *unifica* activităţile organizaţiei.

În vederea realizării funcţiei sale, comunicarea îşi propune să *influenteze, sa informeze* şi să permită *exprimarea simtamintelor* de către oameni, acestea fiind scopurile sale.

Influentand acţiunile oamenilor, comunicarea contribuie la realizarea de schimbări ce asigură prosperitate organizaţiei, precum şi membrilor săi. Comunicarea este vitală pentru funcţionarea internă a organizaţiei (firmei de afaceri), prin aceea că ea integrează funcţiile manageriale. Se recunoaşte, în general, că managerii determină climatul organizaţional şi influenţează atitudinile membrilor organizaţiei. Ei realizează aceasta mai ales prin comunicarea iniţiată de managementul de vârf. În acest sens, managerii, ca de altfel fiecare persoană din organizaţie, au o responsabilitate majoră pentru o comunicare efectivă. Superiorii trebuie să comunice cu subordonaţii şi invers. Comunicarea este un proces în dublu sens, în care fiecare este, pe rând, emitent şi primitor de mesaje.

Comunicarea este şi procesul prin care fiecare membru al organizaţiei primeşte *informatiile* necesare activităţii sale. Afacerile, de exemplu, solicită informaţii privind preţurile, concurenţa, tehnologia şi finanţele, precum şi despre legislaţie şi hotărârile guvernului. Aceste informaţii sunt esenţiale pentru deciziile managementului privind felul produselor ce se vor fabrica, loturile de fabricaţie şi livrare, calitatea produselor, strategia de marketing, organizarea producţiei şi circuitul informaţiilor interne.

Cooperarea oamenilor într-o organizaţie nu ar fi posibilă fără ca ei să comunice unii altora şi *nevoile şi sentimentele* lor. Comunicarea

încorporează procese psihologice precum percepţia, învăţarea şi motivaţia. Comunicarea, mai cu seamă cea informală, contribuie la satisfacţiile şi stabilitatea grupurilor de muncă, fiind o supapă de siguranţă pentru emoţiile şi frustrările oamenilor.

2.3 Procesul de comunicare

Procesul de comunicare este metoda prin care un emitent (expeditor) contactează un primitor (destinatar) cu un mesaj. În figura 2.1 este reprezentată schema procesului de comunicare în mediul organizaţional.

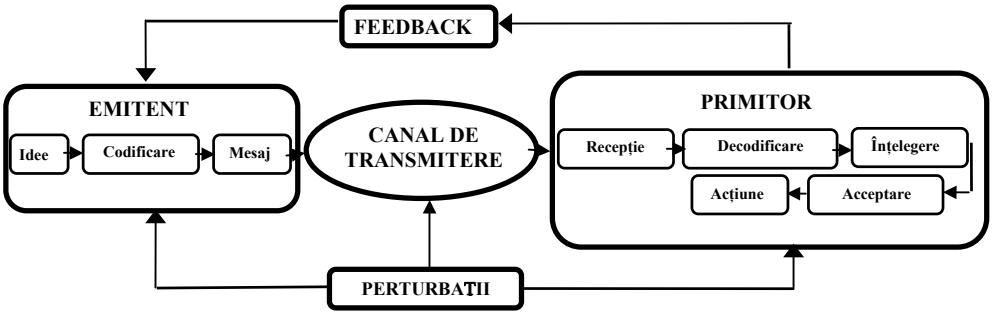


Figura 2.1 Modelul procesului de comunicare

În schema procesului de comunicare se pot vedea factorii şi paşii comunicării. Sursa (emitentul), având conturată ideea, rezultat al gândirii, prin care urmăreşte o acţiune, o schimbare la destinatar (primitor), o codifică într-o formă accesibilă înţelegerii acestuia. Codificarea înseamnă uzual literele şi cuvintele limbii folosite de cei doi (emitent şi primitor), dar poate fi şi în simbolurile limbajului calculatoarelor, de exemplu. Mesajul poate fi exprimat oral, în scris sau nonverbal.

Canalul sau media prin care se transmite mesajul şi care leagă cei doi subiecţi, atunci când comunicarea nu este directă, poate fi o scrisoare, un computer, telefon, fax, TV etc. Uneori se folosesc două sau mai multe canale pentru acelaşi mesaj. Două persoane pot stabili prin telefon o înţelegere, confirmată ulterior printr-o scrisoare. Selecţia canalului potrivit este esenţială pentru o comunicare efectivă.

Primitorul trebuie să fie pregătit să primească mesajul, adică să-l poată decodifica şi înţelege. Înţelegerea poate aparea numai în mintea primitorului. Acesta singur alege dacă să înţeleagă sau nu. În afară de cunoştinţele necesare, percepţia şi capacitatea de ascultare sunt prezente în

aceasta fază a procesului de comunicare. Mulţi manageri sau proprietari trec cu vederea acest aspect atunci când dau instrucţiuni sau oferă explicaţii.

Perturbaţiile (zgomotele) sunt acele elemente sau factori ce stingheresc comunicarea şi care se manifestă în toate componentele acestui proces. Astfel, zgomotele sau un spaţiu prea restrâns pot deranja elaborarea unei idei clare; se pot face codificări greşite folosind simboluri ambigue; transmiterea poate fi întreruptă de paraziţi sau slaba fiabilitate a canalului de comunicare (telefon, radio etc.); recepţia poate fi eronată datorită incorectei înţelegeri a cuvintelor sau a altor simboluri etc. Vom reveni asupra acestora în paragraful ce tratează barierele în comunicare.

Pentru controlul eficacităţii comunicării, reacţia inversă (feedback-ul) este esenţială. Emitentul trebuie să aibă confirmarea că mesajul său a fost recepţionat şi înţeles corect. Astfel, prin feedback comunicarea este un proces în ambele sensuri.

În sinteză, se poate reţine caracterul dinamic, interactiv al comunicării. Ca proces, comunicarea este o secvenţă de evenimente, mereu în schimbare, ce se desfăşoară continuu. Nu există practic un început şi un sfârşit, comunicarea nefiind ceva static, ci în mişcare. Iar componentele acestui proces sunt interactive, fiecare afectându-le pe toate celelalte.

2.4 Categorii si forme de comunicare în organizatii

În vederea asigurării unui proces eficace şi eficient de comunicare, studiul şi analiza diferitelor categorii şi forme de comunicare sunt importante. În continuare, vom prezenta şi caracteriza succint câteva grupări ale comunicării în mediul organizaţional.

2.4.1 Comunicarea operationala: interna, externa. Comunicarea interpersonala

Folosind drept prim criteriu ***scopurile servite de comunicare*** în mediul oganizaţional, comunicarea poate fi grupată în următoarele categorii:

- operaţională internă;
- operaţională externă;
- interpersonală.

Comunicarea operationala interna include întreg ansamblul de mesaje ce-i leagă pe angajaţii organizaţiei în acţiunile de înfăptuire a planului ei operaţional, respectiv totalitatea procedurilor concepute pentru realizarea obiectului specific de activitate. Comunicarea operaţională internă

cuprinde: ordine şi instrucţiuni date de supraveghetori lucrătorilor; dialogul oral între lucrători pe probleme de muncă; situaţii întocmite de personalul operativ în diferite domenii - producţie, vânzări, finanţe, stocuri, întreţinere etc, prin care se raportează îndeplinirea sarcinilor de muncă.

Comunicarea operationala externa face legătura organizaţiei cu oameni şi grupuri din afara ei, dar legat de misiunea şi obiectul activităţii sale, respectiv cu furnizori, clienţi, prestatori de diverse servicii, cu publicul. Procedurile de comunicare în tranzacţiile directe de vânzare sau cumpărare, diferitele materiale scrise de prezentare a produselor şi serviciilor, răspunsurile la solicitările telefonice, publicitatea şi reclama prin toate mediile, utilizate potrivit specificului activităţii, sunt exemple ale comunicării operaţionale externe.

În această categorie se includ şi acţiunile pe care organizaţia le întreprinde pentru a îmbunătăţi relaţiile sale publice, imaginea unui comportament plin de solicitudine faţă de clienţi, responsabilitatea civica a managementului.

Cu certitudine, succesul oricărei organizaţii, firmă de afaceri, este dependent de oamenii şi grupurile din afara ei. Satisfacerea nevoilor clienţilor trece obligatoriu prin abilitatea de a comunica efectiv cu ei. Ca şi comunicarea operaţională internă, cea externă este vitală pentru organizaţie.

Comunicarea interpersonala este schimbul de informaţii şi simţăminte pe care oamenii le angajează oriunde şi oricând sunt împreună, fără ca acestea să aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale organizaţiei. Tendinţa de comunicare, determinată de natura socială a fiinţei umane, se manifestă chiar şi atunci când oamenii sunt complet străini unul altuia, dar se află temporar împreună (în tren, avion, la o coadă). De asemenea, nevoia de comunicare îi face pe oameni să comunice şi în situaţii în care au puţin sau nimic de spus. Cheltuim adesea mult timp comunicând cu prieteni sau cunoscuţi. Cu toate că această categorie de comunicare nu face parte din planurile operaţionale ale organizaţiei, ea are influenţă asupra atitudinilor lucrătorilor şi, prin urmare, un semnificativ efect asupra succesului acestor planuri.

2.4.2 Comunicarea formala: ascendenta, descendenta, orizontala/oblica

În raport cu ***sensul circulatiei mesajelor si pozitia emitentului fata de primitor***, tipurile de comunicare formală în organizaţii sunt: descendente, ascendente şi orizontale/oblice.

În comunicarea ***descendenta,*** informaţiile circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare ale managementului spre cele inferioare, de la şefi la subordonaţi, sub forma ordinelor, dispoziţiilor, directivelor, instrucţiunilor. Aceste informatii sunt esenţiale pentru planificarea şi organizarea activităţii şi pentru antrenarea la acţiune a personalului organizaţiei.

În comunicarea ***ascendenta,*** sensul circulaţiei mesajelor este de la subordonaţi la şefi. Informaţia reprezintă fie reacţia (feedback-ul) la mesajele primite, fie rapoarte ale acţiunilor realizate. Acest tip de comunicare este esenţial pentru controlul activităţii.

Comunicarea ***orizontala/oblica*** are loc între persoane situate la acelaşi nivel ierarhic sau la nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte. Are rolul de a înlesni schimbul operativ de informaţii indispensabile unui management eficient.

2.4.3 Comunicarea orala, comunicarea în scris, comunicarea nonverbala

O altă grupare, al cărei criteriu este ***media de transmitere*** a mesajelor, distinge: comunicarea orală, în scris şi nonverbală. Analiza caracteristicilor, avantajelor şi limitelor utilizării acestor forme, în diferite şi variate situaţii din activitatea organizaţiilor, oferă multiple şi valoroase elemente de perfecţionare, selecţie, combinare, elemente ce pot contribui substanţial la eficacitatea comunicării, a managementului în ansamblul său.

Comunicarea orala este principala formă de comunicare, ca pondere, într-o organizaţie. Circa 3/4 din schimbul total de informaţii al managerilor se realizează oral. Desigur, multe din ele sunt informale, de la individ la individ. La acestea se adaugă variate tipuri formale de comunicare orală. Oamenii de afaceri au de făcut, din când în când, prezentări formale - cuvântări, rapoarte orale, conferinţe. Participă şi conduc şedinţe ale diferitelor comitete, conferinţe şi discuţii de grup. Uneori îi intervievează pe candidaţi la angajare, pe cei care părăsesc organizaţia sau pe lucrătorii aflaţi în evaluare. Chiar şi o scrisoare sau un raport încep adesea prin dictare orală.

Formele obişnuit utilizate în comunicarea orală interpersonală includ: individ - individ (faţă în faţă), telefonul, şedinţa şi prezentarea (expunerea).

Comunicarea *individ - individ*, directă, faţă în faţă, pentru un manager, este potrivită în cazurile: delegarea sarcinilor, instruire (pregătire), disciplinare, informare, dare de instrucţiuni, răspunsuri la întrebări, controlul progreselor în realizarea obiectivelor, dezvoltarea şi menţinerea relaţiilor umane.

Telefonul, ca medie de comunicare, este folosit în proporţii foarte diferite de la un tip de muncă la altul, făcând posibil un rapid schimb de informaţii prin economisirea timpului necesar deplasării. Comunicarea prin telefon (primirea unui apel, a unui mesaj, apelarea cuiva), în interiorul organizaţiei şi în afara ei, necesită respectarea unor reguli şi proceduri, importante atât pentru eficacitatea comunicării, cât şi pentru imaginea percepută de interlocutor. De exemplu, la primirea unui apel, ridicarea receptorului la nu mai mult de trei semnale şi exprimarea formulei: "Aici este compartimentul ... (organizaţia, dacă apelul vine din afară), cu ce vă putem fi de folos?", este o procedură folosită de cei instruiţi, formaţi să comunice într-o manieră profesională.

Sedintele sunt forme de comunicare directă în cadrul organizaţiilor, de o mare varietate. Tipice pentru manageri sunt şedinţele scurte, informale, cu doi sau mai mulţi salariaţi. Coordonarea activităţii lor, delegarea de sarcini unui grup, soluţionarea conflictelor dintre ei, schimbul de informaţii, coordonarea resurselor, dezvoltarea înţelegerii reciproce şi a relaţiilor umane sunt obiectivele obişnuite ale acestei forme de comunicare.

Prezentarile pe care managerii trebuie sa le facă din când în când sunt, de regulă, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care, obişnuit, sunt informale.

Fără îndoială, mulţi dintre noi avem o anumită experienţă în comunicarea informală, unii făcând-o destul de bine. Nu acelaşi lucru putem spune despre comunicarea formală. Cei mai mulţi dintre noi nu ne simţim prea confortabil atunci când trebuie să vorbim în faţa grupurilor si oferim adesea prestaţii modeste. De aceea, în continuare vom prezenta, pe scurt, câteva elemente referitoare la vorbirea în public şi prezentarea orală, elemente ce ne pot ajuta în efortul de îmbunătăţire a comunicării noastre.

Şansele de a avea o expunere, cuvântare, care să mărească audienţa şi interesul publicului sau grupului căruia vă adresaţi, vor spori cu siguranţă, dacă veţi pregăti cu atenţie ***continutul mesajului***, în toate cele trei clasice

părţi ale sale: introducere, cuprins, încheiere. Pregătirea începe cu colectarea informaţiilor de care aveţi nevoie pentru întreaga expunere.

Introducerea are drept scop pregătirea auditoriului pentru primirea mesajului. Totodată, introducerea vizează şi creşterea interesului. Un interes scăzut la începutul prezentării măreşte sensibil probabilitatea ratării comunicării efective a mesajului. Este suficient să vă gândiţi de câte ori, ca parte din audienţă, mintea dumneavoastra a fost altundeva, în timp ce vorbitorul îşi începuse expunerea. Cum putem trezi interesul încă din faza de început a prezentării? Tehnicile de sporire a interesului iniţial sunt limitate doar de imaginaţia noastră. O scurtă poveste interesantă, un caz, o glumă, o snoavă, un proverb, o declaraţie de început (o cifră, o situaţie) sunt doar câteva modalităţi de a începe prezentarea.

● Pentru ilustrare, iată un exemplu. Subiectul expunerii: *Competitia în afaceri*. Începutul ar putea fi: Un prieten african mi-a povestit urmatoarea fabulă: "*Undeva în savana dimineata în zori, leul se trezeste, se întinde cascand si-si spune: mi-e foame, dar trebuie sa încep alergarea! Daca nici azi nu prind gazela, este putin probabil ca o voi mai putea prinde vreodata! În acelasi timp, în alt loc al savanei, se trezeste si gazela, se scutura, ciuleste urechile adulmecand aerul si gandeste: înainte de orice, alergarea! Trebuie sa fiu în forma, altfel leul s-ar putea sa ma prinda!" Morala: toata lumea din savana trebuie sa faca jogging de dimineata!*

Urmărind captarea atenţiei încă de la începutul expunerii, este potrivit să fie supusă audienţei tema. În cazul în care audienţa este deja interesată de ceea ce veţi spune, se poate intra direct în subiect, sărind peste procedura de captare a atenţiei.

Continutul sau corpul prezentării va fi organizat, ca şi mesajele (rapoartele) scrise, în părţi comparabile. Nivelul diviziunii va servi nevoii practice de sistematizare a informaţiilor si de comunicare coerentă şi va depinde de timpul disponibil, locul expunerii şi numărul de probleme pe care tema le ridică.

Încheierea trebuie să reafirme, în final, scopul comunicării şi va include obişnuit trei elemente: 1- reamintirea temei (subiectului); 2 - o sinteză a punctelor cheie ale expunerii şi 3- concluzia, principalul mesaj al expunerii.

Ca şi începutului comunicării, încheierii i se cere să reţină atenţia auditoriului, scop care va fi servit de cuvinte pline de forţă, ce pot rămâne în memoria participanţilor.

Odată expunerea pregătită, vorbitorul trebuie să opteze pentru ***metoda de prezentare***, care poate fi: liberă (aparent improvizată), memorată şi citită.

Prezentarea libera este, de departe, metoda cea mai populară şi mai eficace. Cu expunerea bine pregătită, în maniera descrisă mai sus, vorbitorul va folosi anumite însemnări în timpul comunicării cu auditoriul. Întregul mesaj trebuie să fie clar în mintea vorbitorului, fără a fi însă memorat. Această metodă creează impresia de naturaleţe, de spontaneitate chiar atunci când expunerea încorporează reacţiile ascultătorilor, deşi este sau ar trebui să fie cu atenţie planificată şi prezentată.

Memorarea este pentru mulţi oameni dificilă. De cele mai multe ori sunt memorate secvenţe de cuvinte şi nu idei. "Şansa" de a uita cuvinte poate induce confuzie în înţelegerea ideilor, dacă nu a întregului mesaj. Cei care folosesc această metodă în comunicarea cu grupul, fie că nu au încredere în capacitatea de a conserva ideile mesajului folosind propriile cuvinte, fie, lipsiţi de experienţă, se străduiesc prin memorare să fie "la înălţimea" aşteptărilor auditorului. Este probabil că nu puţini din cei care apelează la această metodă memoreaza nu întregul text, ci numai părţi, ajutându-se de note în expunerea lor, rezultând astfel o combinaţie cu metoda expunerii libere.

Citirea este metoda utilizată, când vorbitorul doreşte să comunice întocmai un mesaj, atât în conţinutul cât şi în forma sa. Uneori nu a pregătit comunicarea în măsura în care să poată face o prezentare liberă sau memorată. Riscul monotoniei, în cazul unor lectori mai puţin înzestraţi sau antrenaţi să citească într-o manieră profesională, conduce la pierderea interesului şi scăderea eficacităţii comunicării. Chiar şi atunci când vorbitorul alege să citească expunerea, este necesar să se pregătească. Ascultarea propriei înregistrări este folositoare pentru perfecţionarea procesului de comunicare.

În pregătirea prezentării, vorbitorul trebuie să aibă în vedere şi alte aspecte importante pentru succesul comunicării şi anume: caracteristicile auditoriului, prezenţa şi imaginea personală, mediul fizic în care are loc expunerea.

Analiza auditoriului, în vederea adecvării discursului la caracteristicile acestuia, se face atât înaintea prezentării, cât şi în timpul acesteia.

Înainte de a începe şedinţa de comunicare, mărimea auditoriului, structura sa, sunt informaţii de mare utilitate vorbitorului. De exemplu, în cazul în care grupul este mic, expunerea va fi mai degrabă informală, spre

deosebire de adresarea formală în situaţia unei audienţe largi. Vârsta, sexul, educaţia, experienţa, cunoştinţele în domeniu, sunt importante pentru selecţia cuvintelor, a ilustraţiilor şi a gradului de detaliere în prezentarea subiectului.

În *timpul* prezentării, atenţia, expresiile faciale şi alte elemente vizibile la auditoriu, formează feedback-ul ce aduce informaţii definitorii pentru comunicare, respectiv dacă discursul prezintă interes sau nu, dacă sunt înţelese sau nu ideile, dacă este acceptat sau nu mesajul. Se poate învăţa mult de la auditoriu, în beneficiul unei mai bune comunicări.

În ceea ce priveşte ***prezenta si imaginea personala***, vorbitorul nu poate ignora faptul că, în comunicarea orală, ele fac parte din mesaj. Oamenii îi aud vorbele, privesc şi receptează imagini ale aspectului său fizic, gesturilor şi mişcării sale, cât şi ale ***mediului fizic proxim*** în care se află. Ne vom referi ceva mai în detaliu la aceste aspecte când vom analiza comunicarea nonverbală.

Sintetizând, putem reţine că pe cale orală se realizează contactul direct între subiecţii comunicării, comunicarea în această formă având următoarele avantaje:

- rapiditate şi reacţie (feedback) imediată;
- posibilitatea de a pune întrebări şi clarifica problemele;
- poate fi observat efectul produs de mesaj;
- sentimentul importanţei sau consideraţiei acordate interlocutorului(ilor) aflat(ţi) pe o treaptă inferioară în scara ierarhică.

Totodată, comunicarea orală are dezavantajul că deseori duce la risipă de timp şi, desigur, de bani, iar acurateţea mesajelor nu poate fi clar şi precis (re)stabilită mai târziu.

Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informaţiilor de interes general; a mesajelor care solicită acţiuni viitoare; a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung; precum şi a mesajelor ce vizează un număr de oameni a căror activitate este interdependentă.

Ideile aşezate pe hârtie par a avea o mai mare evidenţă şi îi ajută pe oameni să devină mai sistematici în gândire. În termenii managementului, mesajele scrise pot asigura comunicarea pe termen lung chiar şi în absenţa managerului.

Cu toate că nu sunt prea mulţi cei care scriu, primesc şi citesc cu mare plăcere mesaje, comunicarea în scris ocupă inevitabil o parte din timpul tuturor managerilor. Si este foarte probabil că nimic nu scoate mai clar în evidenţă punctele slabe ale cuiva, decât carenţele evidente ale

comunicării sale în scris. Abilitatea de a exprima cu claritate şi corect gândurile într-un mesaj scris este evaluată şi judecată de oameni.

Referate, scrisori, rapoarte, memorii, buletine de informare, circulare, postere şi, tot mai mult în vremea din urmă, ecrane legate de computer, sunt câteva dintre cele mai utilizate forme de comunicare în scris în organizaţii. Mesajele scrise care se transmit în afara organizaţiei (scrisori, rapoarte) sunt redactate mai formal, în timp ce în cadrul organizaţiei alcătuirea informală este preponderentă.

Separat de unele aspecte de formă precum: antetul (denumirea, adresa sediului social, telefoane şi fax, coduri E-mail, Internet), destinatarul, emitentul, subiectul sau tema comunicării, data etc., în practica managementului, în conceperea şi redactarea mesajelor scrise nu trebuie pierdut din vedere scopul schimbului de informaţii. Nu uitaţi că mesajul este scris pentru a comunica şi nu pentru a impresiona! În această privinţă, câteva recomandări pot ajuta la creşterea eficacităţii activităţii manageriale pe seama calităţii comunicării în scris.

* Ca şi în cazul comunicării orale, mesajul scris trebuie să fie adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor. Atunci când codificăm ideile, este necesar să "vizualizăm" cititorul, imaginând ceea ce acesta ştie, gândeşte, simte. Dacă ne adresăm unui grup eterogen din punctul de vedere al nivelului de educaţie şi pregătire în domeniu şi dorim să comunicăm cu toţi membrii acestuia, vom scrie la nivelul celui mai modest membru. Scriind la cel mai înalt nivel, îi vom "pierde" pe cei mai modeşti. Nu putem ignora însă şi posibila "ofensă" adusă celor înalt pregătiţi, printr-un mesaj la nivelul celor mai de jos. În asemenea situaţii, cei bine pregătiţi vor fi menajaţi prin formulări de genul: "Aşa cum unii deja ştiu ..."

* *Selectarea cuvintelor potrivite* este componenta majoră a adaptării mesajului la caracteristicile cititorului. Potrivite sunt cuvintele ce comunică cel mai bine şi care au o semnificaţie corectă şi clară în mintea *cititorului*.

În categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicarea sunt *cuvintele familiare*. Adică cele folosite în conversaţiile cotidiene, lipsite de ambiguitate, cuvinte ce comunică rapid şi precis. Desigur, nu sugerăm eliminarea tuturor cuvintelor dificile (care pot fi astfel cotate pentru unii, fiind obişnuite pentru alţii) ci, mai curând, evitarea excesului. Un cuvânt dificil va fi desigur folosit, dacă el este necesar atingerii scopului comunicării şi nu alterează înţelegerea mesajului.

Ilustrăm, prin trei exemple, folosirea cuvintelor nefamiliare în contrast cu cele familiare, în redactarea mesajelor. Puteţi aprecia dumneavoastra efectul asupra comunicării.

CUVINTE NEFAMILIARE	CUVINTE FAMILIARE
Idiosincrasiile doamnei Popescu au alimentat adecvat justificarea încheierii statutului său de angajat.	Nonconformismul doamnei Popescu justifică concedierea ei.
Activităţile firmei, aferente exerciţiului financiar anterior, s-au încheiat cu un substanţial deficit.	Firma a pierdut mulţi bani anul trecut.
Intemperanţa în satisfacerea solicitărilor intempestive de resurse financiare, formulate de furnizori, a condus la dificultăţi în asigurarea solvabilităţii firmei.	Uşurinţa cu care s-au plătit în avans furnizorii, a redus capacitatea de plată a firmei.

Exemplele servesc destul de bine şi recomandarea de a folosi *cuvinte scurte* în formularea ideilor. Potrivit rezultatelor unor studii asupra lizibilităţii, cuvintele scurte comunică mai bine decât cele lungi. Aceasta pentru că, în general, cuvintele scurte tind să devină familiare; totodată, greutatea în folosirea cuvintelor lungi lasă impresia că aceasta stinghereşte comunicarea.

O altă recomandare referitoare la selecţia cuvintelor este aceea ca folosirea *expresiilor tehnice* să se facă cu precauţie. Fiecare domeniu al afacerilor - ingineria, contabilitatea, informatica etc., îşi are limbajul său specific. Practicând curent acest limbaj în activitatea profesională, în schimbul de informaţii cu colegii de "breaslă", avem tendinţa de a-l folosi şi în comunicarea cu cei din afara domeniului specializării noastre. Rezultatul este lipsa comunicării. De aceea, în mesajele adresate "nespecialiştilor" se va evita pe cât este posibil limbajul tehnicizat, care este greu, dacă nu chiar deloc înţeles.

În sfârşit, selecţia cuvintelor va avea în vedere *semnificatia precisa* pe care acestea trebuie să le aducă întregului mesaj al comunicării. Din nefericire, nu puţini sunt aceia care tratează limba rutinier. Folosim deseori primele cuvinte ce ne vin în minte. Folosim cuvinte de care nu suntem siguri. Nu ne gândim totdeauna la semnificaţiile pe care acestea le poartă. Se înţelege că rezultatul va fi un text vag, dacă nu confuz.

Studierea atentă a semnificaţiei precise a cuvintelor, a nuanţelor ce diferenţiază semnificaţia este, de asemenea, o condiţie a calităţii mesajelor. Pot fi găsite numeroase grupuri de cuvinte ce sunt folosite ca similare de

către unii şi care au semnificaţii sau, cel puţin, nuanţe diferite pentru alţii. Iată câteva exemple de astfel de grupuri:

- toleranţă, clemenţă, indulgenţă, înţelegere, generozitate;
- infatuat, vanitos, orgolios, arogant, încrezut, trufaş;
- post, slujbă, funcţie, serviciu, ocupaţie, meserie.

Credem că următorul exemplu legat de semnificaţia precisă a cuvintelor, prezent într-o anecdotă, nu-l va amuza doar pe cititorul acestei lucrări. S-a întâmplat, spune anecdota, ca soţia marelui lexicograf Noah Webster să-l prindă pe acesta în flagrant sărutându-şi camerista. "Noah," a exclamat ea, "sunt surprinsă!". Webster, privind-o blând, a replicat: "Nu, draga mea. Tu eşti uimită. Noi suntem cei surprinşi"[1].

Desigur, în cazul în care cuvântul nu are un înţeles cert, contextul va fi cel care îi dă semnificaţia. Cuvintele, luate individual, au atât de multe înţelesuri, încât pot crea confuzie până nu sunt puse într-un context. În consecinţă, cei care comunică eficient se concentrează mai degrabă pe idee decât pe cuvinte.

Sintetizând recomandările pentru alcătuirea mesajelor în scris, ce pot ajuta la creşterea eficacităţii comunicării utilizată în activitatea managerială, considerăm util următorul ghid, sugerat de specialistul american Keith Davis[2]:

1 - Folositi cuvinte si fraze simple;

2 - Folositi cuvinte scurte si familiare;

3 - Alcatuiti fraze si paragrafe scurte;

4 - Utilizati pronumele personal, ori de cate ori este posibil, la persoana a doua;

5 - Folositi ilustratiile, graficele, exemplele;

6 - Apelati la verbe active, precum "Managerul propune...";

7 - Economisiti adjectivele;

8 - Eliminati cuvintele ce nu sunt necesare;

9 - Exprimati ideile logic si direct.

În management, comunicarea în scris are câteva *avantaje* relative, comparativ cu comunicarea orală.

---

[1] Lesikar, R. V. - *Business Communication*, Irwin, Homewood, I. L. Boston, 1991

[2] Davis, K. Human - *Behaviour at Work*
Newstrom, J. W. Human - *Organizational behaviour*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985, pag. 436

Cel mai important este acela că mesajele scrise pot fi *pastrate*. Acest fapt susţine preocuparea pentru respectarea legalităţii. Atunci când deciziile, ordinele, instrucţiunile, rapoartele etc., sunt transmise în scris, sentimentul răspunderii în ce priveşte corectitudinea lor este mai pregnant pentru emitenţi.

Mesajele scrise promovează *uniformitatea* în politici şi proceduri pentru un mare număr de oameni şi în timp. Învăţarea şi respectarea procedurilor de acţiune la parametri precizaţi, în exercitarea sarcinilor posturilor identice sau similare, într-o organizaţie, ar fi greu de imaginat fără existenţa unui suport scris.

În unele cazuri, comunicarea scrisă economiseşte timp şi reduce costul comunicării.

Totodată, comunicarea în scris prezintă *limite* care, în managementul unei organizaţii, nu pot fi ignorate.

Mesajul scris implică inevitabil existenţa unui suport, cel mai obişnuit fiind hârtia. Logistica purtătorilor materiali de mesaje se realizează adesea cu costuri ridicate.

Apelul la comunicarea în scris în exercitarea managementului, mai ales când depăşeşte anumite limite, este perceput ca expresie a unui stil birocratic.

În cazul unor emitenţi netalentaţi, inabili, mesajele sunt inexpresive şi puţin convingătoare. Reacţia destinatarului nefiind imediată, comunicarea fie se va realiza cu întârziere, fie incomplet sau deloc.

Comunicarea nonverbala este a treia formă prin care sunt transmise mesaje. Eficacitatea sa implică faptul că a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj. Din raţiuni practice, vom analiza manifestarea acestei forme de comunicare având drept surse *corpul uman, mediul si actiunile.*

De fiecare dată, în comunicarea orală, directă, faţă în faţă, oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulaţiilor vocii, gesturilor şi poziţiei (posturii), care generic mai sunt numite “limbajul corpului”.

Expresiile faciale. Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care zâmbeşte este bine dispusă şi prietenoasă, în timp ce una încruntată este indispusă şi nemulţumită. Sprâncenele ridicate sunt interpretate a fi semn de neîncredere sau uimire. Buzele strânse sugerează

mânie. Contacul direct al ochilor arată interes, evitarea lui, dezinteres. Şi atunci când oamenii sunt nesinceri, de regulă, evită să privească direct în ochi. Când cineva îşi muşcă buza este un semn de nervozitate.

Uneori oamenii comunică exclusiv prin expresii faciale. De câte ori, când aţi făcut ceva "rău", părinţii, profesorii sau şefii dvs. v-au dezaprobat doar cu o privire semnificativă?

Vocea. Sunt voci excepţionale (har divin), altele plăcute, "normale", dar şi voci piţigăiate, şuierate, mormăite, nechezate. Calităţile vocii dau distincţie unei persoane şi-i ajută pe alţii să-i recunoască vocea. Ca şi expresiile feţei, timbrul, tonul, volumul şi ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini - căldură, prietenie, supărare, mânie etc. Modulaţiile şi calitatea vocii joacă un rol semnificativ în comunicare. Modificările în toate aceste componente produc schimbări în calitatea vocii şi, implicit, în eficacitatea comunicării. Fără schimbări în voce discursul devine monoton.

Un aspect al comunicării nonverbale, pe parcursul exprimării orale, îl constituie pauzele de "ăăă ..." sau "îîî ...". De asemenea, repetiţia excesivă a unor cuvinte sau formule cum ar fi: "deci", "eu personal", "vreau să vă spun", "dacă vreţi", "nu-i aşa" şi alte asemenea, devin supărătoare şi plictisitoare pentru ascultător. O înregistrare pe casetă sau bandă, ori un dialog cu alţii pe această temă, pot ajuta la corectarea acestor deficienţe.

Gesturile si pozitia corpului: Poziţiile şi mişcările mâinilor şi corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală. Câteva dintre cele mai obişnuite semnificaţii ale unor gesturi sunt descrise în tabelul 2.1.

O persoană poate folosi simultan o parte sau toate aceste forme ale comunicării nonverbale. Nu întotdeauna se întâmplă să existe o "coordonare" în acelaşi sens şi, astfel, mesajul să fie diferit. De exemplu, o persoană poate să zâmbească (semn că este deschisă comunicării), în timp ce ţine mâinile sau picioarele încrucişate (semn că este închisă pentru comunicare).

Tabelul 2.1

Pozitia mainilor / corpului	Mesajul transmis
* O mână pe gură	* Obiecţie, plictiseală
* Mâinile în cap	* Uimire, disperare
* Mâini în şolduri	* Mânie, defensivă
* Mâini ridicate înafară	* Neîncredere, încurcătură, incertitudine
* Mâini încrucişate	* Închis comunicării
* Arătător întins	* Autoritate, neplăcere, lectură
* Poziţia în scaun (drept, tolănit, agitat)	* Închis comunicării, plictiseală
* Umeri ridicaţi	* Indiferenţă, necunoaştere

Adesea nu suntem conştienţi de gesturile noastre şi de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage sau devine plicticos. E folositor să-i întrebi pe alţii, prieteni de obicei, dacă anumite gesturi sunt supărătoare.

Mediul si comunicarea nonverbala. O mare parte din ceea ce auditoriul vede sunt elementele fizice care îl înconjoară pe vorbitor: podiumul, lumina, decoraţiunile de pe pereţi etc. Un rol tot mai mare îl au instrumentele şi echipamentele audio-video folosite. Tabla albă pe care se poate scrie cu creioane marker de diferite culori, retroproiectoare de mare rezoluţie, videocasete cu proiecţie telecomandată, dau o notă suplimentară de profesionalism. Toate acestea contribuie la formarea impresiei generale.

Un aspect important, mai ales în comunicarea interpersonală, constă în modul în care este aranjat biroul managerului (şefului). Dispunerea mobilierului, a plantelor decorative, a scaunului destinat vizitatorului, numărul, felul şi locul unde sunt puse simbolurile de statut, creează o ambianţă în care vizitatorul poate să se simtă confortabil, bine venit sau să perceapă “distanţa” ce-l separă de primitor.

Actiunile. Deseori oamenii uită că faptele lor au semnificaţie în comunicare şi că acestea sunt interpretate de alţii. O strângere de mână sau un zâmbet sunt mesaje. Dar şi o creştere de salariu sau o întârziere la o întâlnire au semnificaţii, de asemenea.

Atât acţiunile înfăptuite, cât şi cele nerealizate constituie o importantă cale de a comunica. Managerul care uită să mulţumească unui subordonat al său sau să acţioneze cum i-a promis, comunică prin aceasta cu el.

Pe termen lung, faptele spun mai mult decât vorbele. Oamenii cred mai mult în fapte decât în cuvinte. Cei ce spun una şi fac alta află rapid că oamenii "ascultă" mai mult faptele lor. Comunicând şi prin acţiune şi prin nonacţiune, comunicăm de fapt permanent în activitatea noastră, fie că avem sau nu intenţia să o facem.

Diferenţa între ceea ce spune şi ceea ce face cineva defineşte *fisura credibilitatii* sale în comunicare. Când această fisură este mare, probabilitatea apariţiei unor dificultăţi, precum pierderea credibilităţii, este şi ea mare.

În încheiere la prezentarea celor trei forme majore de comunicare, orală, în scris şi nonverbală, trebuie spus că acestea se folosesc combinat. Cum s-a arătat mai înainte, comunicarea nonverbală este întotdeauna combinată cu cea orală. Comunicarea orală mai poate fi combinată şi cu cea în scris. Este obişnuit ca un manager să trasmită un mesaj oral, urmat de unul în scris, care îl întăreşte pe cel oral.

2.5 Feedback-ul în comunicare

Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a înţelegerii corecte a semnificaţiei lor. Cum s-a precizat, pentru a avea loc efectiv comunicarea, este nevoie de înţelegerea mutuală a mesajului. O cale potrivită de *obtinere* a feedback-ului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea şi parafraza.

Calea cea mai uzitată de a avea confirmarea că mesajul transmis a fost înţeles corect constă în a întreba: *sunt întrebari*? De regulă nu sunt. De ce? Oamenii au, în general, tendinţa de a nu pune întrebări datorită următoarelor trei motive:

1 - *Se simt ignoranti*. Fie nu au fost suficient de atenţi, fie nu sunt destul de capabili să înţeleagă deplin subiectul;

2 - *Sunt ignoranti*. Cunosc prea puţin sau nimic despre subiect şi nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin şi nu ştiu ce să întrebe.

3 - *Au rezerve* în a evidenţia ignoranţa vorbitorului, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziţia vorbitorului (şef, persoană influentă).

Absenţa întrebărilor, după ce mesajul a fost transmis şi invitaţia de a se pune întrebări a fost făcută, conduce adesea la prezumţia eronată că mesajul a fost înţeles şi comunicarea a avut loc. De aceea, vorbitorul, emitentul mesajului, trebuie să încerce măcar să obţină feedback-ul. Cum ar putea să facă acest lucru?

Întâi, printr-o *atitudine deschisa* pentru feedback. Răspunsurile date cu răbdare la întrebări şi explicarea lucrurilor îl fac pe interlocutor să se simtă confortabil psihic şi emoţional. Să nu uităm că nu există întrebări idioate, ci răspunsuri de acest gen!

Apoi, să fim conştienţi de *influenta comunicarii nonverbale*. Prin toate formele comunicării nonverbale, vorbitorul trebuie să încurajeze feedback-ul şi nu să-l inhibe. Un manager care afirmă, de pildă, că este deschis întrebărilor, dar când acestea sunt puse, aruncă o privire ce lasă să se înţeleagă că ele vin de la oameni nu prea "inteligenţi", va tăia elanul de a mai întreba.

O altă cale de a obţine feedback este aceea ca *vorbitorul sa puna întrebari* după ce a transmis mesajul. Întrebări precise, ce vizează o anumită informaţie sau întrebări indirecte, de genul "dacă aţi fi în locul meu cum aţi explica ...?" Răspunsurile primite vor atesta dacă audienţii au ascultat şi înţeles destul de bine ceea ce li s-a comunicat. În cazul unor răspunsuri inadecvate, desigur, vorbitorul va repeta anumite părţi sau întregul mesaj, va da mai multe exemple sau va aprofunda unele aspecte.

În sfârşit, modalitatea cea mai potrivită de a verifica dacă mesajul a fost recepţionat şi înţeles corect este *parafraza.* Adică, a solicita primitorului să reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte. Modalitatea în care va fi formulată întrebarea va determina atitudinea interlocutorului faţă de mesaj şi emitentul său. Spre exemplu, întrebarea "Vreţi să-mi spuneţi ce urmează să faceţi pentru a fi sigur că am fost clar şi explicit?" va conduce, foarte probabil, la o atitudine pozitivă.

Oferirea feedback-ului. Salariaţii vor să ştie dacă lucrează bine sau nu, dacă munca sau performanţele lor sunt apreciate. De aceea, ei aşteaptă să primească reacţia managerului, reacţie ce joacă, cum vom vedea într-un capitol viitor, un rol esenţial în motivaţie. Aici ne vom opri doar la câteva recomandări de care un manager se poate folosi, în strădania de a spori calitatea comunicării.

Fiind unul din elementele cheie ale performanţelor înalte, feedback-ul trebuie să fie:

- *imediat*, cât mai apropiat de momentul realizării performanţei. Impactul asupra comportamentului se reduce pe măsura trecerii timpului. Recompensa oferită la sfârşit de an, pentru o realizare a salariatului la

începutul anului, va avea un efect cu mult mai firav decât dacă ar fi fost acordată imediat.

- *concret si precis*. Generalităţile nu sunt de mare folos pentru salariaţi. De exemplu, în loc de formularea: "întotdeauna dvs. faceţi erori", o mai mare utilitate ar avea: "faceţi de obicei două erori şi anume..." Feedback-ul vag, general, cu deosebire când este negativ, poate crea probleme managerului în relaţiile cu subordonaţii.

- *centrat pe performanta*. Feedback-ul trebuie să se concentreze pe sarcină şi nu pe persoană. Se va face distincţie între salariat şi performanţa sa. De exemplu, adresarea: " Sunteţi leneş(ă)", care este un atac la persoană, poate fi înlocuită cu: "Performanţa dvs. în muncă este cu 20% sub normă" care, să recunoaştem, sună altfel pentru salariat.

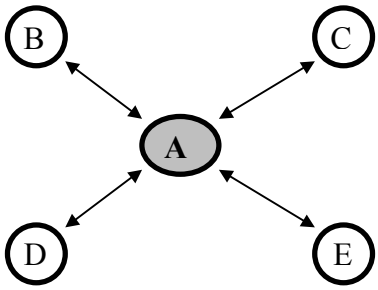
- *pozitiv*. Un feedback pozitiv produce efecte superioare fata de cel negativ. De aceea, se recomandă ca feedback-ul pozitiv să deţină ponderea (cca 80%). Recompensarea salariaţilor pentru lucrurile bine făcute, conforme cu ceea ce managerul le cere, îi încurajează să repete comportamentul performant.

2.6 Retele de comunicare în cadrul grupurilor mici

O retea de comunicare reprezinta un grup de salariati ce au contacte stabile, prin care genereaza si transmit informatii. În organizaţii se formează şi sunt active două categorii principale de reţele de comunicare: la nivelul organizaţiei, între compartimente şi în interiorul compartimentelor, al grupurilor mici. În acest capitol ne referim la cea de-a doua categorie. Reţelele de comunicare la nivelul întreprinderii vor fi tratate într-un capitol viitor, în care ne ocupăm de organizare ca funcţie a managementului.

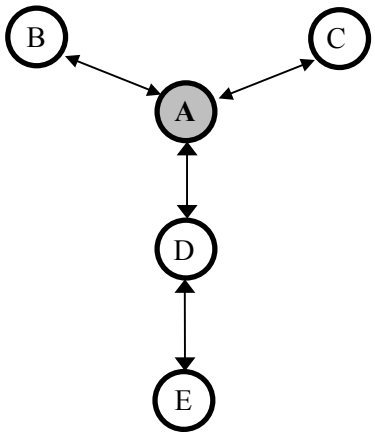
La nivelul compartimentelor şi al grupurilor mici, reţelele de comunicare pot fi dezvoltate într-o varietate de structuri.

Să luăm ca exemplu un grup format din cinci persoane ce lucrează în acelaşi compartiment sau la acelaşi proiect. Simbolul A aparţine persoanei centrale (managerul sau şeful de proiect), prin care trece cea mai mare parte a informaţiilor. Între membrii grupului se pot structura următoarele tipuri de reţele: roată, Y, lanţ, cerc şi stea.



Fiecare membru al reţelei comunică numai cu persoana din centru. Acest tip de reţea caracterizează un sistem supercentralizat şi un stil managerial autocratic.

Figura 2.2 Reţea roată



Un membru al reţelei, E, nu comunică direct cu şeful (A), ci prin intermediul altui salariat (D). De remarcat primul pas al descentralizării în ce priveşte comunicarea. În ansamblu, sistemul centralizat şi stilul predominant autocratic se menţin.

Figura 2.3 Reţea "Y"

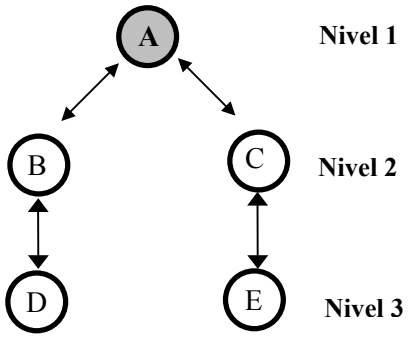


Figura 2.4 Reţea lanţ

Persoanele de la nivelul 3 (D şi E) comunică cu persoana de la nivelul 1 (A) prin intermediul persoanelor de la nivelul 2 (B şi C). Sistemul creează liniile şi treptele ierarhice.

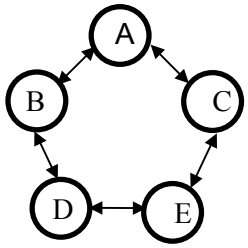


Figura 2.5 Reţea cerc

În acest tip de reţea, fiecare comunică cu alte două persoane. Persoana A apare, în planul comunicării, mai degrabă în postura de membru al grupului decât de şef al acestuia. Un nivel sensibil al descentralizării este asociat cu stilul participativ de

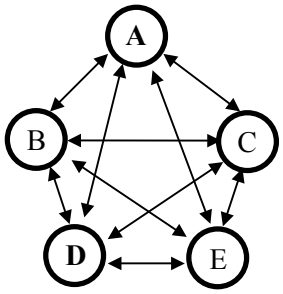


Figura 2.6 Reţea stea (multicanal)

Fiecare persoană, membru al reţelei multicanal, poate comunica liber şi deschis cu oricare altă persoană din grup. Acestui gen de reţea îi este specific stilul participativ sau permisiv de management, cu un nivel ridicat al descentralizării.

Trebuie făcută menţiunea că tipurile de reţele prezentate sunt folosite în activitatea grupurilor mici, nu numai şi nu atât ca o concretizare a filosofiei manageriale a liderilor acestor grupuri, ci pentru că se potrivesc diferitelor categorii de activităţi. Pentru sarcini simple, de rutină, reţelele roată, Y şi lanţ asigură rapiditate şi acurateţe. Pentru activităţi complexe, ce implică iniţiativă şi creativitate, libera circulaţie a informaţiei descrisă de reţelele circulară şi stea este cea mai bună, chiar dacă nu este atât de rapidă.

2.7 Bariere în comunicare

Tot ceea ce stinghereşte, limitează sau blochează transferul de informaţii constituie barieră în comunicare. Barierele apar în toate componentele procesului de comunicare şi includ: percepţia, emoţiile, încrederea şi credibilitatea, dificultăţile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informaţii, locul şi timpul, zgomotele şi media selectată.

Perceptia este o barieră de natură semantică ce apare datorită limitelor în interpretarea codurilor prin care se comunică. Imperfecţiunile sistemului nostru senzorial şi opţiunea pentru o semnificaţie inadecvată, dată unui simbol într-o situaţie dată, conduc la înţelegerea greşită sau pur şi simplu la neînţelegerea mesajului. Interesele, cunoştinţele, experienţele şi valorile proprii oamenilor afectează interpretarea mesajului. De obicei, oamenii au tendinţa să perceapă mesajele din punctul lor de vedere. De exemplu, schimbarea unei proceduri este văzută de manager ca un fapt pozitiv, o cale de creştere a productivităţii, în timp ce lucrătorul poate să o perceapă negativ, ca efort suplimentar ce nu va fi compensat.

Pentru a depăşi această barieră, este necesar ca emitentul să codifice şi să transmită mesajul în maniera cea mai favorabilă percepţiei primitorului. Controlul înţelegerii prin feedback poate ajuta la eliminarea problemelor create de percepţie.

Emotiile oamenilor acţionează ca filtru aproape în întreaga lor comunicare. Vedem şi auzim ceea ce suntem pregătiţi să vedem şi auzim! Prin urmare, comunicarea nu poate fi separată de personalitatea oamenilor. Fiecare trăim stări ca: mânie, jignire, teamă, tristeţe, bucurie etc. Stăpânit de astfel de emoţii, este dificil să fii obiectiv şi capabil să asculţi.

Când comunicăm, trebuie să rămânem calmi şi atenţi pentru a nu transmite interlocutorului(lor) stări emoţionale prin comportamentul nostru. Dacă, inevitabil, subiecţii comunicării ajung la stări emoţionale, este mai productiv ca discuţia să fie amânată până ce le revine calmul.

Încrederea si credibiliatea. Înţelesul şi valoarea mesajului sunt influenţate de încrederea în emitent şi de credibilitatea lui. Încrederea faţă de un lider sau un şef este determinată de integritatea lor. Primitorii vor accepta sau respinge mesajul, după cum au sau nu încredere în emitentul său. Lipsa de încredere nu-ti face mesajul plauzibil, mai mult, acesta poate fi interpretat drept demagogie.

Credibilitatea priveşte cunoştinţele, expertiza în domeniu ale celui ce oferă mesajul. Un expert recunoscut are mai mari şanse să fie ascultat şi crezut decât un novice neexperimentat.

Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis şi onest în comunicarea cu oamenii. Odată dovedit nesincer, este puţin probabil că oamenii îţi vor mai acorda încredere. Iar câştigarea credibilităţii necesită fapte ce probează profesionalismul şi abilităţi într-un domeniu.

Ascultarea. O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului şi emitentului. Sunt mulţi cei ce vorbesc şi puţini cei ce ascultă. A asculta cere atenţie totală şi autodisciplină. A asculta nu înseamnă numai a auzi. Pentru a auzi sunt suficiente urechile sănătoase, dar pentru a asculta este necesară mintea. Ascultarea este un act conştient, pozitiv, care cere voinţă şi nu o simplă şi pasivă descifrare de sunete. Ascultarea este esenţială pentru înţelegere, deci pentru comunicare. Considerăm utilă prezentarea unui ghid, în zece puncte, pentru o ascultare efectivă[3]:

1. *Încetati sa vorbiti*! Nu puteţi asculta dacă vorbiţi.
2. *Puneti interlocutorul în situatie usoara*. Ajutaţi o persoană să se simtă liberă sa vorbească.
3. *Spuneti interlocutorului ca vreti sa ascultati*. Arătaţi interes. Nu citiţi, de pilda, corespondenţa în timp ce altul vă vorbeşte.
4. *Îndepartati perturbatiile*. Nu foiţi hârtii; nu faceţi zgomote cu alte obiecte.
5. *Fiti constructiv*. Încercaţi să înţelegeţi punctul de vedere al interlocutorului, chiar dacă iniţial aveţi o altă părere.
6. *Fiti rabdator*. Ascultaţi întregul timp, nu-l întrerupeţi pe vorbitor.
7. *Pastrati-va calmul*. O persoană supărată ia sensul negativ al cuvintelor.

---

[3] Devis, K., Newstrom, J. W. – lucrare citată, pag. 438

8. *Fiti circumspect cu critica si argumentarile*. Acestea pun interlocutorul în defensiva. Chiar dacă aţi ieşit învingător, în planul comunicării aţi pierdut.
9. *Puneti întrebari*. Aceasta încurajează pe vorbitor şi arată că dvs. ascultaţi.
10. *Încetati sa vorbiti*! Este prima şi ultima cerinţă, pentru că toate celelalte depind de ea. Nu puteţi efectiv asculta în timp ce vorbiţi.

Filtrajul este procesul de alterare sau distorsiune a informaţiei, cu scopul proiectării unei imagini mai favorabile. Mai concret, accentuarea aspectelor pozitive şi subaprecierea, chiar trecerea sub tăcere, a părţilor negative ale unei situaţii. Salariaţii filtrează adesea informaţiile, încercând astfel să tăinuiască problemele unui şef, care critică aspru aspectele negative din activitatea lor.

Distorsiunea prin filtraj sau erori datorate altor cauze este cu atât mai mare cu cât informaţia traversează mai multe niveluri ierarhice. Se apreciază, pe baza cercetărilor empirice, că se pierde aproximativ 10% din volumul informaţiilor la transmiterea de la un nivel ierarhic la altul. Într-o structură cu şase niveluri ierarhice, de exemplu, 41% din volumul iniţial al informaţiei se va pierde. Ilustrăm acest exemplu în graficul din figura 2.7.

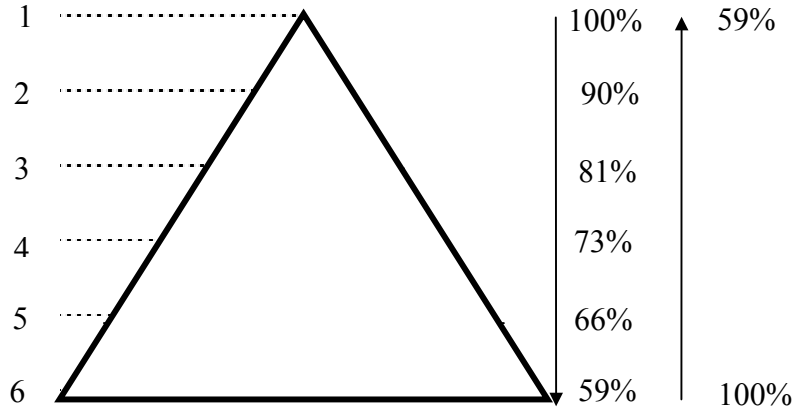


Figura 2.7 Pierderea de informaţie prin distorsiune
într-o structură ierarhică

În general, greşelile, erorile sunt descoperite şi este mai bine ca acest lucru să se întâmple cât mai devreme. Pentru aceasta, oamenii trebuie eliberaţi de teama de a releva în comunicarea cu şefii lor şi aspectele şi rezultatele mai puţin reuşite din activitatea lor.

Managerul îi poate încuraja în această direcţie pe salariaţii săi, tratând erorile ca experienţe din care se poate învăţa, decât ca ocazii de blamare şi critică la adresa lor. Politica uşilor deschise şi educarea capacităţii de a primi şi trata cu calm veştile negative contribuie la dezvoltarea comunicării în ambele sensuri.

Supraîncarcarea informationala. Toţi oamenii au o capacitate limitată de a recepţiona, decodifica şi înţelege un volum de informaţii, într-un timp dat. Managerii operează uneori cu filosofia că "mai multă comunicare înseamnă o comunicare mai bună". Ei oferă salariaţilor un volum enorm de informaţii, până ce aceştia găsesc că sunt copleşiţi de date, fără ca înţelegerea să se îmbunătăţească. Cheia unei comunicări mai bune este calitatea, nu cantitatea.

Minimizarea supraîncărcării informaţionale este posibilă prin transmiterea mesajelor în cantităţi ce pot fi decodificate de primitor. Verificarea din când în când, în cazul unui mesaj lung, a decodificării de către primitor, prin întrebări şi parafraze, serveşte la evitarea supraîncărcării şi, prin aceasta, la creşterea eficacităţii comunicării.

Media de comunicare. Dintotdeauna, managerii au fost preocupaţi de eficacitatea comparată a diferitelor medii de comunicare. Folosirea unei medii inadecvate poate duce la nerealizarea comunicării. Într-un paragraf anterior, au fost prezentate câteva din avantajele şi limitele mediilor principale folosite în comunicarea, orală şi în scris. Aici vom sintetiza, aşa cum se poate vedea în tabelul 2.2, mediile potrivite diferitelor obiective şi condiţiile în care are loc comunicarea.

MEDII SI OBIECTIVE ÎN COMUNICARE

Tabelul 2.2

	Tipul mediei	Eficienta pentru	Exemple
1.	Scrisa	transmiterea unui material lung si detaliat	rapoarte, diagrame, buletine, publicatii interne
2.	Orala	comunicare ce necesita tra-ducere si elaborare, pentru a fi înteleasa de audienti cu orientari diferite si vorbitori de limbi diferite	dialog fata-n fata, convorbire telefoni-ca, conferinta, lec-tura
3.	Multimedia	armonizarea dezacordurilor în munca, comunicarea schim-barilor majore în politici, remedierea deficientelor în munca	scris/oral, scris/vizual oral/vizual, scris/oral/vizual

☙ Întrebari si discutii

1. Care sunt avantajele şi dezavantajele comunicării scrise şi ale celei orale? Pe care o preferaţi? În ce circumstanţe?
2. De ce creşte proporţia timpului dedicat comunicării pe măsură ce urcăm pe scara ierarhică a unei organizaţii?
3. Cât de bine ascultaţi? Cum puteţi să vă îmbunătăţiţi dexterităţile de ascultare?
4. Putem admite ca fiind corectă egalitatea: Mai multă comunicare = Comunicare mai bună? De ce da? De ce nu? Daţi un exemplu pentru a susţine răspunsul dvs.
5. Percepţia selectivă este o barieră obişnuită în comunicare. Mai mult, este adesea evident că oamenii văd ceea ce au fost formaţi să vadă şi că diferite perspective influenţează puternic identificarea problemelor. În ce măsură instruirea profesională influenţează percepţia individului când apare o problemă? De exemplu, cum ar aborda situaţia scăderii profiturilor un contabil, un manager de vânzări şi un inginer? Ce dificultăţi ar putea aparea dacă cei trei ar avea de soluţionat împreună această situaţie?
6. Discutaţi un caz în care aţi *auzit* un anumit mesaj comunicat oral, dar ati *vazut* acelasi mesaj un altul comunicat nonverbal. Căruia i-aţi dat crezare?

ORIENTAREA DE MARKETING ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

3.1 Conceptul modern de marketing

3.1.1 Orientarea dată de client

3.1.2 Organizarea eficientă a marketingului

3.1.3 Forţa profitului

3.2 Alternative la conceptul de marketing

3.2.1 Abordarea tehnologică

3.2.2 Costul de producţie scăzut

3.3 Produsele firmei

3.3.1 Definiția şi tipologia produselor

3.3.1.1 Factori suplimentari în definirea produselor

3.4 Ciclul de viață al produselor

3.5 Intrarea şi ieşirea de pe piață

CAPITOLUL 3

Orientarea de marketing în managementul afacerilor

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa demonstrati necesitatea vitala a orientarii de marketing în managementul afacerilor, într-o economie competitiva.
2. Sa identificati si explicati bazele conceptului modern de marketing.
3. Sa explicati si nuantati conceptul de "orientare a clientului" în filozofia si practica managementului.
4. Sa discutati organizarea eficienta a activitatilor de marketing într-o firma de afaceri.
5. Sa relevati forta profitului în asimilarea marketingului modern în practica managementului.
6. Sa discutati alternativele la conceptul de marketing.
7. Sa identificati tipurile de produse, ciclul lor de viata si caracteristicile ce le definesc marcile comerciale si sa explicati principalele bariere de intrare si iesire de pe piata.

Concepte cheie

- *Orientarea data de client*
- *Organizare a marketingului*
- *Forta profitului*
- *Mix-marketing*
- *Abordare tehnologica*
- *Clasificare a produselor*
- *Marci comerciale*
- *Ciclu de viata (al produselor)*
- *Intrare pe piata*
- *Iesire de pe piata*

Servirea consumatorilor (clienţilor) este raţiunea de bază a unei firme. Aceasta pentru că firma va continua să existe, să facă afaceri, numai dacă îi satisface continuu pe clienţii săi. Satisfacerea clienţilor este ceea ce marketingul reprezintă în totalitatea sa. Marketingul este "întreaga viziune a afacerii din punctul de vedere al rezultatului ei final, adică din punctul de vedere al clientului", afirmă cunoscutul specialist american Peter Drucker. La oricare nouă afacere (întreprindere), întreprinzătorii nu pot începe pregătirea şi iniţierea ei fără a analiza şi răspunde la întrebări precum: Ce oferim? Cine sunt clienţii şi ce funcţionalitate a produselor (serviciilor) îi interesează? Care sunt concurenţii şi ce oferă aceştia?

Pe baza acestor informaţii, şi desigur a multor altora, se poate contura o strategie de marketing şi orienta managementul firmei.

3.1 Conceptul modern de marketing

Introducerea conceptului de marketing a marcat o schimbare de esenţă în lumea businessului. Acest concept a semnalat conştient că firmele de afaceri au fost nevoite să pună cel mai mare accent pe necesităţile clientului. De asemenea, a impus crearea în structura managemetului firmei a unui nou compartiment, a cărui responsabilitate era să ajute toate celelalte compartimente să se raporteze mult mai responsabil la nevoile clientului. Probabil cea mai cunoscută declaraţie privind implicarea unei firme în satisfacerea dorinţelor şi nevoilor clientului este cea apărută în raportul anual 1952 al firmei americane General Electric Company.

"... marketingul ... mai degrabă va deschide ciclul de producţie decât îl va încheia şi se va integra în fiecare fază a afacerii. Marketingul va avea autoritate în planificarea produsului ... la fel ca şi în vânzarea, distribuţia şi service-ul acestuia".

Aşadar, ce înseamnă conceptul de marketing pentru firmele de afaceri? Există trei stâlpi importanţi care susţin şi subliniază rolul marketingului în afaceri: orientarea clientului, organizarea eficace a activităţilor de marketing şi forţa profitului (vezi figura 3.1)

Figura 3.1 Stâlpii de susţinere ai marketingului

Să analizăm, în continuare, aceşti stâlpi ai marketingului modern.

3.1.1 Orientarea data de client

Primul şi cel mai important principiu al marketingului este "să dai clientului ceea ce el vrea", adică firma să aibă orientarea clientului. Se înţelege, firmele de orice fel îi satisfac pe clienţi de sute de ani, înaintea ideii de marketing. Cum ar putea o firmă să rămână în afaceri dacă nu îşi satisface clienţii? Ce este remarcabil într-o idee simplă ca aceasta? În ţările dezvoltate, multe firme de afaceri, i-au satisfăcut bine de-a lungul anilor pe clienţi, câteva chiar foarte bine. Dar cu mult mai multe nu au făcut la fel. În SUA, se estimează că peste 90% din noile afaceri, de toate tipurile, dau faliment după numai un an sau doi. Se pare că satisfacerea clienţilor nu este atât de simplă. Ceea ce duce la faliment este faptul că există o mare diferenţă între vechea concepţie "să ai grija clienţilor" şi ideea modernă a existenţei reale a "orientării clientului". Toate firmele satisfac într-un fel sau altul nevoile clientului, dar nu toate sunt orientate de client şi pun clientul pe primul loc, atunci când concep produsul şi când planifică fabricaţia şi vânzarea lui.

Pentru a pune mai bine în evidenţă diferenţa între a produce şi a vinde "satisfăcând" astfel nevoile clienţilor şi a fi orientat de client, să analizăm în continuare diferenţele între cele două viziuni, pe baza caracteristicilor specificate în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1

Caracteristica	**Productie ("grija fata de client")**	**Marketing (orientarea data de client)**
1	2	3
Atitudinea fata de clienti	„Clientii ar trebui sa fie bucurosi ca existam, ca reducem costurile si ca le oferim produse mai bune"	Nevoile clientului determina planurile firmei
Oferta de produse	Firma vinde ceea ce poate produce	Firma produce ceea ce poate vinde
Rolul cercetarilor de marketing	Sa stabileasca reactia clientilor	Sa determine nevoile clientilor si în ce masura firma le satisface
Interes în inovare	Concentrare pe tehnologie si reducere de cost	Concentrarea pe localizarea de noi oportunitati

1.	2.	3.
Importanta profitului	Profitul este valoare reziduala, ceea ce ramane dupa acoperirea tuturor cheltuielilor	Profitul este un obiectiv critic (major)
Rolul ambalajului	Vazut doar ca protector al produsului	Conceput pentru confortul clientului si ca instrument de vanzare
Transportul	Vazut ca o continuare a productiei si activitatii de depozitare, cu focalizare pe minimalizarea costurilor	Vazut ca serviciu facut clientului
Reclama	Se concentreaza pe caracteristicile si pe calitatea produsului, si poate si pe modul în care este realizat produsul	Se concentreaza pe beneficiile si satisfactiile pe care produsul le aduce clientului
Rolul vanzatorilor	Sa vanda produsul fara a fi preocupat de coordonarea cu restul activitatilor si eforturilor firmei	Îl ajuta pe client sa cumpere, daca produsul se potriveste nevoilor sale, coordonandu-se pe aceasta baza cu productia, reclama etc.

Firmele orientate tehnologic (producţie) se concentrează asupra conceperii şi fabricării produsului. Au grijă să-i informeze pe clienţi despre caracteristicile şi funcţionalitatea produsului. Aceste firme au convingerea că ştiu necesităţile clienţilor la fel de bine ca şi clienţii sau chiar mai bine. Au credinţa că ştiu ceea ce clientul "ar cumpăra". Desigur, nu este nimic greşit în această filosofie care durează atâta timp cât firma continuă să aprecieze corect nevoile clienţilor. Atunci când nu o mai face corect, aşa cum se întâmplă cu toate firmele din când în când, ea va pierde o mare parte din vânzări sau clienţi sau din ambele. Acesta este momentul când multe firme orientate tehnologic încep să devină mult mai interesate de ideile şi tehnicile de marketing.

Firmele cu orientare de marketing realizează importanţa conceperii produselor astfel încât să fie satisfăcute nevoile pe care clienţii consideră că le au. Aceste firme cunosc, de asemenea, cât de important este să informeze clienţii ce servicii fac produsele pentru ei.

Diferenţa dintre cele două orientări este tocmai diferenţa dintre

vânzare şi marketing, care nu este numai de natură semantică. Vânzarea se concentreză pe nevoile vânzătorului, marketingul pe nevoile cumpărătorului. Vânzarea este preocupată de nevoia de a converti produsul în bani, marketingul de ideea de a satisface nevoile clientului, concentrându-se asupra produsului şi ansamblului de elemente asociate creării, livrării şi, finalmente, consumului acestuia.

Într-o formulare mai sugestivă, vânzarea încearcă să-l determine pe client să facă ceea ce firma vrea; marketingul încearcă să determine firma să facă ceea ce clientul vrea.

Reala orientare data de către client se manifestă atunci când managementul de vârf se străduieşte necontenit să orienteze eforturile firmei, în primul rand pentru satisfacerea nevoilor clienţilor săi. Creativitatea şi tehnologiile moderne de comunicare sunt folosite pentru a afla aceste nevoi. Sugestivă în această direcţie este, de exemplu, ideea pe care dealerii firmei Honda ce operează în zona Cleveland (SUA) au pus-o în practică sub denumirea de "Fresh feedback"(Reacţie proaspătă"). Ei oferă gratuit telefoane celulare în noile maşini, programate cu numărul de telefon al "Customer service"-ului firmei, aşteptând să afle ce nu merge bine sau ce sugestii au cumpărătorii pentru a fi satisfăcute mai bine nevoile lor.

Rezultatul unei astfel de concepţii este ca toate elementele Mix-marketingului să graviteze în jurul unui factor central – CLIENTUL (vezi figura 3.2).

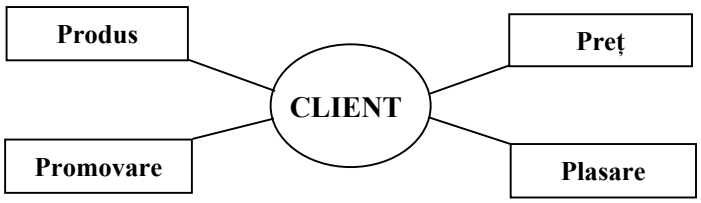


Figura 3.2 Clientul – factor central al Mix-marketingului

Un exemplu elocvent pentru a ilustra această orientare ni-l oferă IBM, unul dintre cei mai mari producători mondiali de calculatoare.

Calculatoarele sunt produse de foarte înaltă tehnologie, probabil cea mai complicată de pe pământ. Compania ce domină piaţa trebuie să aibă cea mai bună tehnologie din lume pentru calculatoare. Probabil IBM are una dintre cele mai bune tehnologii în prezent, dar aceasta n-a fost, se pare, situaţia în anii '50 şi '60, când firma a făcut marele salt spre dominaţia

pieţei calculatoarelor. IBM nu a fost preocupată atât de îndeaproape de aspectele tehnologice ale produselor sale, aşa cum erau unii dintre concurenţii săi ca Honeywell, Control Data, Univac. Dar aceştia din urmă au făcut foarte puţin să-i ajute pe clienţii lor să fie pregătiţi să pună munca lor pe calculator şi să facă eficientă schimbarea echipamentelor în anii ’50 şi ’60. În contrast, IBM a făcut tot posibilul pentru a-i sprijini pe clienţii săi să instaleze şi să opereze cu calculatoare cât mai eficient. Concret, IBM s-a implicat în activităţi de pregătire a programatorilor pentru clienţii săi, prin trimiterea unor analişti de sistem experimentaţi la firmele care utilizau calculatoarele sale, ajutându-le să decidă ce lucrări pot fi făcute cu calculatorul şi cum, să elaboreze noi şi simplificate limbaje de programare şi altele de acest gen.

Această strategie explică poziţia pe care IBM o ocupă pe piaţa mondială a calculatoarelor. Evident, aceasta nu înseamnă că IBM nu produce echipamente de calcul bune. Nu ar putea exista o firmă care să aibă ponderea pe care o are IBM pe piaţa calculatoarelor fără un excelent echipament. Şi mulţi specialişti au constatat că IBM produce un excelent echipament. Dar IBM n-a introdus tehnologia de dragul tehnologiei. A pus întotdeauna clientul pe primul loc, fiind interesată de ceea ce calculatoarele sale pot face pentru el.

Şi alte firme din SUA au depus mari eforturi pentru a pune interesele clienţilor lor înaintea perfecţionărilor tehnologice. Au făcut numeroase cercetări de piaţă pentru a identifica ce fel de produse doresc clienţii lor, cum trebuie făcute, unde trebuie utilizate şi cum pot fi promovate mai bine. Aceasta este ceea ce înseamnă cu adevărat orientare data de catre client.

3.1.2 Organizarea eficientă a marketingului

Orientarea data de catre client este un cadru de gândire ce traversează firma de la managementul de vârf până jos, influenţând conştient sau nu multe din deciziile esenţiale ale afacerilor.

Cea mai bună cale de a dezvolta practic *orientarea data de catre client* este de a edifica o eficientă organizare de marketing în cadrul firmei. Indiferent de arhitectura structurii organizatorice pentru activităţile de marketing ale firmei, aceasta trebuie să asigure coordonarea resurselor sale în vederea satisfacerii nevoilor şi preferinţelor clienţilor.

Înainte de adoptarea conceptului modern de marketing, structura organizatorică la o firmă din domeniul producţiei avea, la vârf, forma prezentată în figura 3.3.

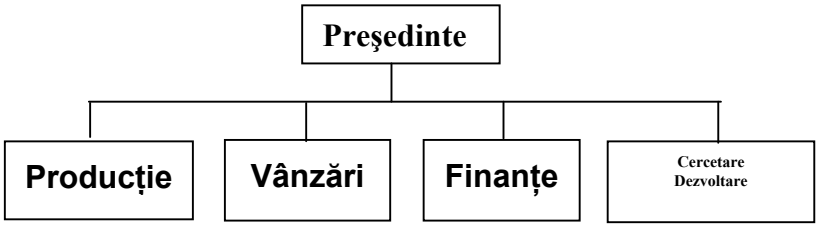


Figura 3.3 Organizarea tipică înaintea adoptării marketingului

În această organizare, şeful compartimentului "Vânzări" conducea personalul ce realiza desfacerea, uneori reclama şi promovarea vânzărilor, adică promovarea şi distribuţia.

O dată cu introducerea conceptului de marketing, ca strategie de afaceri integratoare, s-a schimbat esenţial acest tip de organizare. În primul rând, a fost instituită funcţia de director executiv pentru marketing, aflată la nivelul de vârf al managementului şi care coordonează toate eforturile firmei în direcţia soluţionării cerinţelor clientului.

Poziţia la un nivel înalt al managementului a executivului pentru marketing are următoarele semnificaţii:

- importanţa marketingului a fost luată în serios de conducerea firmei;
- ideile şi informaţiile marketingului sunt reprezentate la cel mai înalt nivel, acolo unde se iau cele mai importante decizii;
- o mai bună coordonare a tuturor eforturilor de marketing ale firmei si un mai bun control al acestora.

În figura 3.4 este reprezentată structura tipică la o firmă ce a integrat marketingul, schemă în care sunt vizualizate funcţiile marketingului.

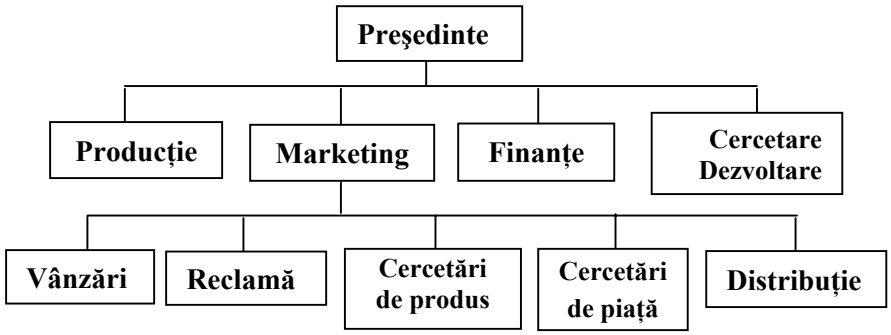


Figura 3.4 Organizarea unei firme de producţie
după introducerea marketingului

În cărţile care tratează marketingul, având ca autori specialişti americani, se afirmă că unul din motivele majore, pentru care nu puţine companii americane nu fac cercetări şi planuri cerute de marketingul modern, este acela că nu au oameni repartizaţi sau pregătiţi să facă această muncă.

Se înţelege, firmele de afaceri trebuie să facă întotdeauna cercetări informale de piaţă, compartimentele de vânzări oferind date pentru a se face o anumită planificare la managementul de vârf. Structurile formale specializate în activităţi de marketing au, în contrast, responsabilitatea unor cercetări şi planuri sistematice şi aprofundate, ce nu pot fi realizate fără un personal cu instruire şi experienţă corespunzătoare.

3.1.3 Forta profitului

Cum am arătat, în conceptul modern de marketing, orientarea clientului este un principiu esenţial. Satisfacerea cerinţelor clienţilor nu este însă posibilă decât în condiţiile în care firma realizează prin aceasta profit.

Firmele de afaceri nu sunt organizaţii filantropice, iar orientarea clientului precum şi o eficientă organizare a activităţilor de marketing au fost introduse tocmai pentru că s-au dovedit profitabile pentru firmele de afaceri.

Aşadar, cum poate contribui marketingul la sporirea profiturilor firmei? La această întrebare, cei mai mulţi vor răspunde: prin creşterea volumului vânzărilor. Este comună şi aproape generală percepţia care identifică variaţia profitului cu variaţia volumului vânzărilor, în sensul că un număr mai mare de produse vândute va aduce mai mult profit. Aceasta poate sa fie şi poate să nu fie adevărat. De exemplu, este mai uşor pentru o firmă să vândă un mare volum de bunuri la un preţ mult mai mic decât concurenţii săi, ceea ce obişnuit aduce un profit scăzut sau chiar pierderi. De asemenea, costul vânzării poate varia considerabil de la un client la altul.

Fără îndoială, fiecare firmă este interesată mai degrabă în obţinerea unui profit maxim, decât să vândă cât mai multe produse sau servicii. Dacă sunt puşi în situaţ`ia să opteze clar, aproape toţi managerii de la nivelul de vârf vor alege profitul. Şi totuşI, există variate motive pentru care numeroase firme pun accentul mai mult pe volumul vânzărilor decât pe profit. Menţionăm, în continuare, câteva:

- Încrederea în ideea tradiţională că vânzarea mai multor unităţi de produs aduce mai mulţi bani;

- Graficul volumului vânzărilor, ca măsură a succesului, este întotdeauna disponibil. Grafice pentru profit nu există în cele mai multe cazuri. Unele firme nici nu ştiu ce profit obţin de la fiecare unitate de produs;
- În majoritatea cazurilor, vânzătorii sunt plătiţi după numărul unităţilor vândute şi nu după profitul pe care îl aduc firmei;
- Numeroase firme îşi concentrează atenţia într-o prea mare măsură pe segmentul de piaţă ce reprezinta baza volumului vânzărilor lor.

Executivii firmelor cu mentalitate de producţie vor să vândă oricât este posibil, la orice preţ considerat de ei rezonabil. Costurile de vânzare, diferite de la un client la altul şi de la un produs la altul, determină şi profituri diferite, dacă preţurile nu sunt proporţionale cu aceste costuri.

De asemenea, salarizarea vânzătorilor în raport cu volumul fizic sau valoarea globală a vânzărilor face ca aceştia să fie interesaţi cu precădere în desfacerea produselor de masă care pot fi vândute mai uşor. Această situaţie, în ciuda unui volum ridicat al vânzărilor, nu asigură întotdeauna o contribuţie de acoperire corespunzătoare pentru firmă şi, în plus, este prezentă şi o subevaluare relativă a concurenţei.

Un număr tot mai mare de firme compensează şi stimulează munca vânzătorilor mai curând pe baza măsurării, într-un fel sau altul, a profitului, decât pe baza volumului vânzărilor. Foarte multe însă nu o fac.

3.2 Alternative la conceptul de marketing

Conceptul de marketing, descris în paragrafele anterioare, a servit bine firmele în ultimii circa 50 de ani în ţările dezvoltate. Sunt însă şi numeroase firme de succes care nu sunt realmente orientate de marketing, unele nici măcar în particular orientate de client.

3.2.1 Abordarea tehnologica

Sunt firme care se gândesc mai întâi la tehnologie şi apoi la cum să facă mai bine produsul pe care clientul îl va selecta cu toată competiţia. O utilitate deosebită, nouă, ce aduce satisfacţii certe, nu îl poate lăsa indiferent pe consumator.

O caracterizare comparată între orientările a două cunoscute companii americane, Eastman Kodak şi Polaroid, este sugestivă pentru a accepta abordarea tehnologică drept alternativă valabilă la cea de marketing.

Ambele companii au un succes deosebit. Kodak este una din companiile din SUA orientata în cea mai mare masura de marketing. A conceput aparate foto uşor de manevrat, la preţuri foarte scăzute, pentru a le

da cea mai largă utilizare. Prin aceasta Kodak a vândut o imensă cantitate de filme foto, în urma cărora a realizat o mare parte din profituri. Polaroid este o companie bazată pe orientarea tehnologică. A integrat camera fotografică cu una instant, ceea ce nimeni nu ştia cum să facă. Chiar şi atunci când Kodak s-a lansat în competiţia camerelor instant, Polaroid a pus accentul mai mult pe tehnologie decât pe marketing ca filosofie de afaceri. Un reprezentant al companiei Polaroid a afirmat odată: "Noi căutăm să interpretăm necesităţile şi dorinţele clienţilor, dar o facem diferit de Kodak. Abordarea noastră este mai inovativă. Gândim mai degrabă la ceea ce clientul ar putea să facă, decât să lansăm cercetări de piaţă".

Datorită superiorităţii tehnologice a produselor sale, Polaroid a dominat permanent piaţa camerelor instant. Pe de altă parte, în anii '70 Polaroid a permis o largă deschidere a preţului produselor sale, de la 25 la circa 150 de dolari aparatul. Când a pierdut o parte din clienţi, preţul a căzut de la 140 la 14 dolari, în decurs de numai 6 luni. În recesiunea de la începutul anilor '80, camerele sale cele mai scumpe s-au vândut foarte ieftin. Kodak nu a făcut erori de marketing de asemenea magnitudine, nivelul preţurilor şi profiturilor sale fiind mult mai stabile de-a lungul anilor. În present, Polaroid este o companie mult mai orientată spre piaţă, făcând o mult mai atentă planificare a marketingului înainte de a lansa noi produse.

Tehnologia, ca modalitate de urmat, ridică problema dacă orientarea de marketing este cea mai bună abordare pentru toate firmele de afaceri. Există domenii ale unei foarte înalte tehnologii (laseri, fibre optice, cipurile pentru memoria calculatoarelor, cercetări medicale, robotica, electronica sofisticată destinată echipamentelor militare), care sunt legate mai degrabă de întrebarea cum poate fi făcut, decât de întrebarea ce doreşte clientul. Evident, întrebarea apare când necesităţile clienţilor sunt clare, problema fiind capacitatea de a dezvolta tehnologia care face necesitatea efectivă şi la un cost acceptabil.

3.2.2 Costul de productie scazut

Costul scăzut al produsului este o altă filosofie operaţională, care câştigă teren printre firmele de afaceri. Concurenţa, intensă prin preţ în multe ramuri industriale are adesea drept prim scop pătrunderea unor produse străine pe piaţă. Numeroase companii s-au văzut obligate să examineze întreaga linie de produs, cu scopul de a concentra resursele numai la produsele la care pot concura preţul produselor străine.

Un cost scăzut al produsului oferă flexibilitate în stabilirea preţului. Atunci când produsul este oferit în cantităţi mari, pentru segmente largi de

potenţiali cumpărători, un preţ redus îi poate atrage. Nu există segmente largi, insensibile la preţul unui produs, îndeosebi dacă este cumpărat repetat de unul şi acelaşi client.

Fie că firma aplică o strategie de penetrare pe o piaţă puternic competitivă, fie că doreşte să descurajeze intrarea de noi competitori, prin preţul scăzut al produsului său poate avea succes şi fără a se angaja în acelaşi timp în costisitoare cercetări de piaţă. De altfel, resursele cheltuite pentru investigarea prealabilă a preferinţelor clienţilor, în vederea satisfacerii lor, implică ideea recuperării acestor investiţii prin preţul plătit de client, adică cu un preţ redus.

Desigur, deşi alternativele prezentate continuă să fie valide, conceptul de marketing este una din filosofiile operaţionale posibile pentru orice firmă. Firmele de afaceri şi alte organizaţii care au încercat, în general cu mari eforturi, să devină mai orientate spre piaţă, au avut, de regulă, succes procedând astfel, în ciuda unor scăderi în activitatea lor.

Conceptul de marketing a fost forţa majoră a schimbărilor pozitive în afaceri şi în alte activităţi în ultimele patru decenii. Aceasta explică interesul larg pentru marketing nu numai în ţările dezvoltate, dar şi în economiile care îşi propun să se apropie de acestea.

3.3 Produsele firmei

Întreaga concepţie şi pregătire a unei afaceri are drept punct major de pornire produsul ce este oferit. Devenirea, existenţa şi dezvoltarea firmei de afaceri depinde esenţial de vânzarea produsului activităţii sale.

Studiul comportamentului consumatorului, a factorilor şi procesului de luare a deciziei de a cumpăra este direct legat de produs, fiind prima etapă a analizei şansei de succes a afacerii.

Tradiţional, teoria comportamentului consumatorului se fundamentează pe utilitatea bunurilor, pe preferinţele şi alegerea ce aduce maximizarea nivelului individual de satisfacţie. Această abordare nu este însă suficientă pentru a putea contura un model explicit de comportament al consumatorului, necesar managementului firmei în conturarea politicilor de produs.

De ce unii consumatori preferă un produs de marcă A, iar alţii de marcă B? Ce modificare a unui produs poate conduce la creşterea părţii sale de piaţă? Care este gradul de vulnerabilitate a vânzărilor atunci când apare un produs concurent nou? Sansa de a găsi răspunsuri mai bune la aceste întrebări ne este oferită de o teorie, relativ nouă, a comportamentului consumatorului, fundamentată pe caracteristicile produsului.

Diferit de teoria tradiţională a consumatorului, se admite că, obişnuit, consumatorii sunt satisfăcuţi nu de produse de un fel sau altul, ci de caracteristicile acestora. De exemplu, nu automobilul ca atare furnizează o utilitate posesorului său, ci serviciile aduse, respectiv transport, viteză, confort, siguranţă, prestigiu, economie etc. La acestea se pot adăuga caracteristicile proprii fiecărei mărci apreciate subiectiv de utilizatori. O astfel de perspectivă în analiza produsului este compatibilă cu studiul strategiilor firmei.

Cu toate că un produs nu este decât vectorul unor caracteristici, el serveşte satisfacerii unei sau mai multor nevoi. Pentru a înţelege diferitele strategii ale firmelor, este esenţială definirea produselor.

3.3.1 Definitia si tipologia produselor

Un produs este un bun material sau nematerial oferit pe piaţă şi destinat să satisfacă o nevoie şi o cerere de caracteristici.

Odată cunoscute nevoile de satisfăcut şi cererea de caracteristici, un produs se defineşte în termenii calităţii, ai prezentării sale materiale, ai trăsăturilor ce-l disting de produsele concurente şi ai mărcii sub care este vândut. Se poate adăuga la acestea preţul la care este oferit, nu numai ca un nivel de schimb, ci şi ca un vector de informaţii.

Diferitele aspecte concrete ce definesc un produs furnizează firmei un mare număr de factori, care influenţează definirea unei strategii. În tabelul 3.2 este prezentată o sinteză a clasificării produselor, din perspectiva câtorva domenii şi criterii specifice şi care poate servi la identificarea tipurilor de produse ale unei firme şi la definirea unei strategii, care să integreze caracteristicile acestor produse. În continuare, vom exemplifica câteva strategii ce pot fi avute în vedere în raport cu caracteristicile unor produse.

De pildă, în cazul produselor de convenienţă, a căror achiziţionare este curentă, frecventă, spontană, o strategie posibilă pentru maximizarea vânzărilor este multiplicarea punctelor de distribuţie. Sau dacă este vorba de un produs “neaşteptat”, un produs nou pe care cumpărătorul nu îl cunoaşte, întreprinderea va dezvolta o strategie de contact cu clientela potenţială.

De asemenea, coeficienţii de elasticitate a cererii în raport cu preţul, atât ca preţ direct, cât şi ca preţ încrucişat pentru produse substituibile, oferă întreprinderii informaţii indispensabile elaborării strategiei sale. Cititorul poate găsi o exemplificare în acest sens în Capitolul 5, paragraful referitor la decizia privind preţul.

Dar cel mai relevant criteriu pentru o evaluare mai mult sau mai

puţin rapidă a locului produsului în spaţiul caracteristicilor în scopul selectării unei strategii adecvate, este costul de informare, aparţinând clasificării manageriale. Elementul determinant al acestei clasificări este dificultatea mai mare sau mai mică pe care consumatorul o întâlneşte în demersul său prealabil cumpărării în vederea cunoaşterii caracteristicilor produselor. Prin urmare, ceea ce este în joc în această clasificare nu priveşte atât caracteristicile unui produs sau ale altuia, cât facultatea pusă la dispoziţia consumatorului de a face evaluări. Aşadar, firma trebuie să decidă ce loc va ocupa produsul său în spaţiul caracteristicilor, atâta timp cât o evaluare mai mult sau mai puţin rapidă a acestor caracteristici este esenţială.

În cazul produselor generice, evaluarea caracteristicilor se face la un cost scăzut. Aceasta permite comparaţii rapide şi fără dificultate între produse concurente. Consecinţa, fidelitatea clientului pentru produsul firmei nu este garantată. Pentru a rămâne competitivă, firma va face eforturi de a reduce la maximum costurile de producţie. În acest scop, se va limita să asigure produsului caracteristicile esenţiale, solicitate de clienţi. Cu alte cuvinte, va limita calitatea la nivelul produselor concurente. Caracteristici suplimentare vor mări costurile produsului care, la rândul lor, mărind preţul, pot deturna clientela spre produsele concurenţilor. Rezultă că produsele generice sunt strict închise în spaţiul caracteristicilor.

CLASIFICAREA PRODUSELOR

Tabelul 3.2

Domeniul de relevanta	**Criteriul**	**Categorii (clase, grupe)**	**Caracteristici (exemple)**
1.	2.	3.	4.
Productie	Modalitatea de inserare în procesul de productie	1. Materiale si component e	Se consuma integral si se transforma complet în procesul de productie. Materii prime de natura agricola, miniera sau industriala.
		2. Bunuri de echipament	Nu se consuma integral într-un ciclu de productie. Asigura transformarea materialelor si componentelor (cladiri, utilaje, echipament de birou).
		3. Furnituri si servicii	Nu se integreaza în produs, dar faciliteaza productia (mentenan-ta echipamentelor, servicii con-tabile, juridice, financiare, publiccitare etc.).

1.	2.	3.	4.
Marketing	Comportarea consumato-rului la cumparare	1. Produse de convenienta nediferentiate	Achizitionate spontan, în mod curent, cu un cost redus de cautare. Produse de prima necesitate.
		2. Produse diferentiate	Cumparate dupa un anumit efort de cautare. Diferentiere prin pret la produse omogene sau prin caracteristici (stil, calitate), exemplu: articole de îmbracaminte.
		3. Produse destinate specialistilor	Caracteristici unice. Clientela este formata din specialisti dispusi la un important efort de cautare.
		4. Produse "neasteptate"	Necunoscute de regula. Sunt îndeosebi produse noi, pentru care consumatorii fac putine / deloc eforturi de cautare.
Microeconomie	Elasticitatea cererii – pret direct	1. Bunuri „normale"	Variatia cererii este diferita de variatia pretului. Elasticitate negativa.
		2. Bunuri de lux	Variatia cererii este diferita de variatia pretului. Elasticitate negativa.
		3. Bunuri inferioare	Preturi relativ scazute. Elasticitate fie negativa, fie pozitiva.
	Elasticitatea cererii – pret încrucisat (variatia cererii unui produs la variatia pretului altui produs)	1. Substitutibile	Produse aflate în concurenta; consumatorul considera ca poate înlocui un produs cu un alt produs.
		2.Complementare	Un produs nu poate fi utilizat fara alt produs. Elasticitate negativa.
		3. Independente	Produse la care relatia elasticitatea cererii – pret este foarte slaba sau inexistenta.
Management	Costul de informare prealabila cumpararii	1. Produse generice	Caracteristici usor si rapid identificabile. Costul de informare este scazut.
		2. Produse distinse (diferentiate)	Caracteristici despre care consumatorul nu are pe deplin cunostinte decat dupa utilizare. Costul informarii este relativ ridicat la prima cumparare.
		3. Produse de reputatie	Bunuri sau servicii ale caror caracteristici nu sunt relevante deplin nici dupa consum/utilizare. De exemplu, serviciile unui medic.

O firmă care comercializează produse distinse sau de reputaţie se află într-o situaţie foarte diferită. În general, aceste produse sunt net mai dispersate în spaţiul caracteristicilor, în raport cu produsele generice. Diferenţierea maxim posibilă faţă de produsele rivale oferă întreprinderii un avantaj de tip monopol în cadrul unui segment de piaţă şi măreşte, în acelaşi timp, costul de informare a consumatorului în căutarea unui înlocuitor. Se poate spera la o mai mare fidelitate a clientelei.

3.3.1.1 Factori suplimentari în definirea produselor

Sub ce aspecte se diferenţiază produsele şi ce semnificaţii are această diferenţiere pentru strategia unei firme? Să încercăm să răspundem succint la această întrebare.

Diferenţierea se face, în general, în următoarele direcţii: aspectul fizic al produsului, calitatea seviciilor pe care le aduce consumatorului, imaginea publică, locul selectat pentru distribuţie.

Aspectul fizic poate pune în evidenţă – sau nu – caracteristicile produsului. Alegerea privind construcţia şi designul produsului depinde de natura acestuia – generic, distins sau de reputaţie – şi de tipul de strategie adoptat de firmă. Un rol însemnat îl joacă standardizarea prin normalizare, care poate face compatibile produse complementare de mărci diferite. A normaliza (standardiza) un produs înseamnă a elabora un document public în care sunt precizate caracteristicile pe care trebuie să le prezinte sub diferite aspecte: calitate, performanţe minimale, dimensiuni, securitate etc. Strategia întreprinderii faţă de normalizare depinde de poziţia sa pe piaţă. Întreprinderea ce deţine un loc dominant are, de regulă, forţa să-şi impună normele ei, punând astfel bariere intrării pe piaţă. Nici o întreprindere nu poate însă ignora avantajele producţiei pe scară mare (de masă) oferite de normalizare. Normalizarea asigură o raţionalizare a tehnologiei, favorizează substituirea produselor, permiţând extinderea vânzărilor prin deschiderea pieţei.

Un alt element, adesea considerat minor pentru aspectul fizic al produsului este condiţionarea, respectiv prezentarea produsului ca entitate ambalată şi/sau compactată, într-o formă distinctă sub aspectul designului, capabilă să comunice un anumit mesaj cumpărătorului. Ambalajul de contact, de exemplu, nu serveşte numai ca protector al produsului, ci şi ca suport al unor informaţii despre caracteristicile sale, instrument de vizualizare a mărcii comerciale, prin formă şi semne distinctive.

Marcile comerciale

Marca este un stoc de informaţii acumulate în timp de o întreprindere sau grup de întreprinderi, simbolizat printr-un nume, o siglă, un logo, asociat unui articol sau mai multor articole dintr-o linie de produse, pe care consumatorul potenţial îl/le poate identifica rapid ca sursă şi caracteristici.

O marcă oferă o protecţie legală trăsăturilor specifice unui produs. Protecţia înseamnă garantarea exclusivităţii mărcii şi dă întreprinderii putere de monopol pe un segment de piaţă. Poate, de asemenea, exercita o funcţie "psihologică" asupra unui client prin imaginea ce i-o difuzează ca utilizator al produsului de o anumită marcă.

Existenţa mărcii implică însă şi un cost. Acesta constă în studii prealabile lansării, înregistrarea legală, activităţi de informare a publicului, în riscul de a-i pierde pe clienţi dacă nu sunt satisfăcuţi de vreunul din produsele firmei.

De aceea, dezvoltarea unei mărci comerciale implică selecţia unei strategii, care să permită proprietarului obţinerea unui avantaj concurenţial. În acest domeniu, o firmă poate selecta una din următoarele alternative strategice: o marcă pentru fiecare produs; o singură marcă pentru toate produsele; o marcă pentru o familie de produse; o marcă generală pentru ansamblul producţiei şi nume pentru fiecare produs.

⇒ Asocierea unei mărci fiecărui produs este o strategie folosită îndeosebi în cazul produselor generice. Avantajele acestei strategii constau în posibilitatea păstrării unui client nemulţumit de o marcă, atâta timp cât el ignoră că produse ce se vând sub altă marcă provin de la aceeaşi firmă. Prin urmare, riscul lansării unei mărci se limitează la acea marcă. Dezavantajul strategiei este că lansarea unui produs ce implică o nouă marcă sporeşte costul, comparativ cu lansarea produsului sub o marcă deja cunoscută.

⇒ O singură marcă pentru toate produsele este o strategie utilizabilă în cazul produselor distinse şi de reputaţie; se prezintă oarecum invers faţă de precedenta în planul avantajelor şi limitelor pe care le are. Diferenţierea faţă de produsele rivale, fără creşterea costului de informare, preocuparea de a-i face fideli pe clienţi pentru o gamă de produse, nu doar pentru unul, sunt obiectivele esenţiale ale acestei strategii.

⇒ O marcă pentru o familie de produse nu este o strategie intermediară între cele două precedente. Strategia este posibilă numai pentru firmele ce comercializează mai multe game de produse. Diversificate sau care se diversifică. Avatajele şi limitele sunt similare primei strategii

prezentate, cu diferenţa că în locul unui produs avem o gamă (familie) de produse.

Marca generală pentru ansamblul producţiei, cu atribuirea de nume fiecărui produs, permite legitimarea fiecărui tip de produs graţie reputaţiei acumulate de firmă cu marca sa, îndividualizând fiecare aspect al producţiei sale. Strategia este frecventă, de exemplu, în industria automobilelor.

Alternativele strategice prezentate nu sunt echivalente pentru firmă. Aşa cum s-a arătat, ele sunt legate de natura produselor sale. Optând pentru o singură marcă sau pentru mai multe, firma urmăreşte avantajul concurenţial în favoarea sa.

O firmă deţine un avantaj concurenţial prin marca sa comercială, dacă aceasta îi aduce o creştere a preţului, superioară creşterii costului determinată de diferenţierea introdusă de această marcă. Acest avantaj rezultă, în primul rând, din eforturile în timp ale firmei de a avea o marcă bine "aşezată" pe piaţă. O marcă reputată permite introducerea unui nou produs fără costuri suplimentare. Clienţii se vor considera informaţi graţie mărcii, cu suficiente date pentru a opta pentru produs. Pentru ca avantajul concurenţial dat de marcă să fie efectiv, este necesar ca preţul informării consumatorului pentru caracteristicile produselor concurente să fie superior primei plătite sub forma suplimentului de preţ pentru produsul cumpărat sub marca în discuţie.

Avantajul concurenţial legat de marcă se manifestă şi ca o barieră de intrare ce frânează irupţia concurenţilor pe piaţă sau pe un segment de piaţă.

3.4 Ciclul de viata al produselor

Pentru ce se "naşte" un produs? De ce dispare el? Ce condiţionează supravieţuirea sa? Răspunsul la aceste întrebări, important pentru practica afacerilor, ar putea fi găsit în analiza dintr-o perspectivă dinamică a produsului, adică a ciclului său de viaţă.

Desigur, un produs apare pentru a satisface, cum s-a arătat în paragrafele anterioare, o nevoie ce se manifestă sub forma unei cereri de caracteristici. Pentru un produs dat, cererea variază între un minim (nu nul) şi un maxim ce corespunde unei pieţe potenţiale, adică situaţiei în care toţi cumpărătorii potenţiali au devenit cumpărători efectivi ai produsului.

Totodată, un produs este rezultatul unor activităţi ce formează ciclul său tehnologic: de la cercetare fundamentală (invenţie), la cercetare aplicată (inovare), tehnologie standardizată (dezvoltare industrială pe scară mare) şi

încheind cu tehnologia banalizată (ultimele etape ale vieţii produsului).

Ambele aspecte, evoluţia cererii şi a tehnologiei, sugerează raţionamentul că produsul însuşi parcurge un ciclu, trecând prin patru etape bine determinate: *introducerea produsului* când vânzările sunt reduse, dar în creştere; *cresterea* cu o accentuată sporire a vânzărilor; *maturitatea* când vânzările se stabilizează şi *declinul*.

Fiecărei etape îi corespunde o anumită profitabilitate, ceea ce implică existenţa unei strategii de urmat în fiecare etapă din viaţa produsului. Graficul din figura 3.5 vizualizează ciclul produsului şi curba profitabilităţii asociată acestuia. Curba reflectă absenţa profitului în intervalul de introducere. Pierderile ce se înregistrează se datorează investiţiilor efectuate, costurilor ridicate de fabricaţie, produsul având o piaţă redusă. Profitul apare începând cu faza de creştere, atinge nivelul maxim în perioada de maturitate şi diminuează o dată cu sosirea declinului.

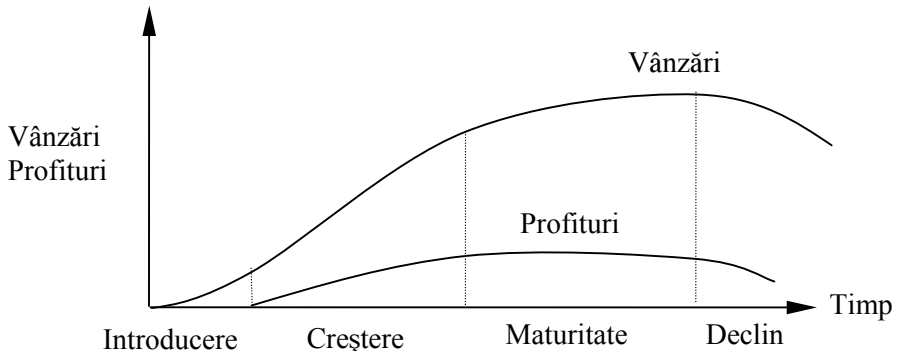


Figura 3.5 Ciclul de viaţă şi profitabilitatea produsului

Desigur, evoluţia în timp a acestor etape teoretice nu este aceeaşi pentru toate produsele. Sunt produse la care faza introducerii şi cea a creşterii se succed rapid, atingând în timp relativ scurt un nivel înalt al vânzărilor, caracteristic perioadei de maturitate. Faza de maturitate se prelungeşte mult, declinul fiind lent (Figura 3.6). Există şi produse a căror introducere şi apoi creştere evoluează lent. După o scurtă perioadă de maturitate urmează aproape imediat un declin rapid, profiturile aduse de

acest tip de produse fiind, prin urmare, limitate (Figura 3.7).

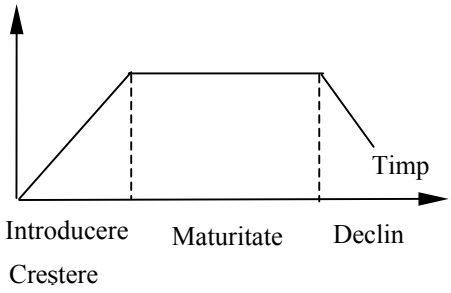


Figura 3.6 Ciclul unui produs foarte profitabil

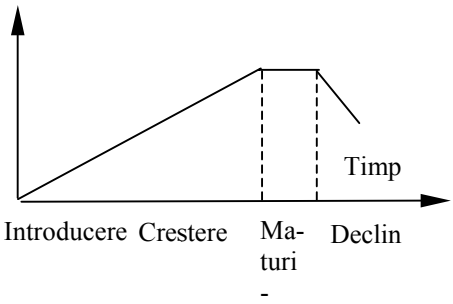


Figura 3.7 Ciclul unui produs puțin profitabil

Se întâlnesc şi produse înalt profitabile (Coca-Cola, Aspirina), al căror ciclu este o "maturitate" continuă, altfel spus, produse care nu cunosc realmente declinul.

Aceste exemple sugerează existenţa unei multitudini de cicluri, fapt ce nu este compatibil cu o strategie tip, predeterminată, pentru toate categoriile de produse.

3.5 Intrarea si iesirea de pe piata

Orientarea de marketing, cu toate aspectele prezentate, definirea şi clasificarea produselor, analiza ciclului de viaţă al produselor, toate acestea nu au sens dacă nu sunt urmate de decizia firmei de a oferi produsele sale pe o piaţă.

Intrarea pe piaţă nu este doar problema întreprinderilor noi. Si întreprinderile existente, când se diversifică şi lansează noi produse sau abordează o piaţă nouă, se confruntă cu aceeaşi problemă. Problema o constituie *barierele de intrare*.

O barieră de intrare este un obstacol legat de natura activităţii sau de acţiuni voluntare sau involuntare ale întreprinderilor deja instalate pe o piaţă şi care împiedică, mai mult sau mai puţin eficace, exercitarea unei potenţiale concurenţe pe acea piaţă.

Barierele de intrare pot să apară din numeroase şi variate motive şi în situaţii specifice, numite generic, mai sus, natura activităţii. Totuşi, ele pot fi încadrate în câteva categorii şi anume: bariere legate de cost, de diferenţiere, accesul la reţele de distribuţie, reglementări şi politici guvernamentale etc. Să le analizăm pe scurt.

●În ceea ce priveşte *costul*, întreprinderile care vor să intre pe piaţă produc, de regulă, la costuri mai mari decât cele deja implantate, presupunând că îşi realizează activitatea în condiţii de randamente aproximativ egale. Această diferenţă are origini multiple, cele mai frecvente fiind proprietatea intelectuală (brevetele), accesul mai lesnicios la sursele de materii prime şi utilităţi, lucrători calificaţi etc. Randamentele însă nu sunt, obişnuit, egale la aceeaşi calitate a factorilor de producţie, datorită "efectului de experienţă". Acest efect de antrenament face ca factorii de producţie să fie utilizaţi mai eficient, deplasând curba costului în jos, fiind un avantaj pentru firmele deja instalate pe piaţă. Costuri mai reduse se înregistrează şi în cazul producţiei de scară (de masă). O întreprindere nu poate spera să beneficieze de randamentul de scară decât dacă atinge o anumită talie. Ori aceasta poate să necesite o mare investiţie financiară.

- Fidelitatea clienţilor pentru produsele cu anumite caracteristici, *produse diferentiate*, vândute sub anumite mărci comerciale, este un avantaj asupra potenţialilor noi intraţi, a căror instalare pe piaţă necesită eforturi importante. Fidelitatea clienţilor mai este menţinută şi de aşa numitele costuri de transfer. Schimbarea produsului de o anumită marcă cu un altul poate să necesite eforturi financiare pentru alte materiale, pentru schimbarea interfeţelor etc. La aceasta se adaugă şi costurile de învăţare, analizate în paragraful 3.3.1 din acest capitol.
- Accesul la circuitele de distributie este o barieră a cărei eficacitate nu este aceeaşi pentru toate produsele noi. O întreprindere, care se diversifică şi care îşi plasează noul produs în reţeaua prin care îşi vinde celelalte produse, nu va avea problemele întreprinderii care debutează.
- Reglementari si politici guvernamentale pot constrânge noul intrat să angajeze cheltuieli ridicate pentru a răspunde diferitelor criterii. Adesea, aceste criterii au drept obiectiv protejarea pieţei interne de penetraţia străină.

Ca şi intrarea, şi ieşirea de pe piaţă nu este liberă de o serie de costuri, care se constituie în *bariere de iesire*.

- O primă categorie sunt costurile fixe de iesire. Ieşirea poate să întrerupă asigurarea cu piese de schimb şi a service-ului post vânzare, onorarea unor angajamente contractuale pe termen lung. Toate acestea pot antrena plata unor penalizări compensatoare, mai mult sau mai puţin costisitoare.

• O altă barieră o constituie activele fixe specializate. Echipamentele scumpe şi specializate nu pot fi valorificate cu uşurinţă. De aceea, ieşirea nu se poate face decât cu preţul unor pierderi însemnate. Acesta este motivul pentru care unele întreprinderi continuă să rămână pe piaţa în declin, chiar şi atunci când înregistrează pierderi, pentru că aceste pierderi sunt inferioare celor care ar aparea dacă părăsesc sectorul.

• Parasirea unui sector poate, de asemenea, provoca un efect negativ în lanţ în alte sectoare, dacă întreprinderea este integrată vertical sau orizontal. Asociată cu deteriorarea imaginii publice, cu consecinţe pentru accesul ulterior la resurse financiare, aceste efecte se constituie în obstacole strategice ale ieşirii de pe piaţă.

• În sfârşit, interventia factorilor politici, mai cu seamă în perioade "sensibile" din punct de vedere social, în perioade de criză sau electorale, poate bloca ieşirea, uneori asociata cu acordarea de subvenţii pentru continuarea activităţii.

Întrebari si discutii

1. Discutaţi în antiteză cele două viziuni ale managementului, respectiv orientarea de producţie şi orientarea de marketing pentru următoarele tipuri de produse/servicii: cosmetice, electronice, transport pe calea ferată, reparaţii automobile.
2. Ce variabile controlabile sunt combinate în MIX-ul de marketing pentru a-i satisface pe clienţii vizaţi pentru un anumit produs/serviciu? Selectaţi un produs/serviciu pentru exemplificare.
3. Care ar fi strategia potrivită pentru dezvoltarea unei mărci comerciale, în următorii zece ani, pentru o companie cum este Dacia-Renault?
4. Care sunt stadiile majore ale ciclului de viaţă al unui produs? Diferă strategia de marketing dependent de stadiul ciclului de viaţă?
5. Alegeţi un produs/serviciu pentru care există bariere de intrare, precum şi un produs cu bariere de ieşire de pe piaţa românească. Discutaţi natura şi forţa acestor bariere în contextul globalizării şi dezvoltării comerţului electronic (E-comerce).

PLANIFICAREA

4.1 Definirea şi importanța planificării

4.2 Elemente cheie în planificare

4.2.1 Țelul, viziunea sau misiunea organizației

4.2.2 Obiectivele

4.2.3 Strategiile

4.2.3.1 Importanța şi necesitatea strategiilor

4.2.3.2 Dezvoltarea strategiilor majore

4.2.4 Politicile

4.2.5 Proceduri şi reguli

4.2.6 Programele

4.2.7 Bugetele

4.3 Tipologia şi utilizarea planurilor

4.4 Procesul de planificare

4.5 Managementul prin obiective (MPO)

4.5.1 Caracteristici de bază ale MPO

4.5.2 Procesul MPO

4.5.2.1 Preliminarii pentru stabilirea obiectivelor

4.5.2.2 Stabilirea obiectivelor individuale

4.5.2.3 Exprimarea, corelarea si integrarea obiectivelor

4.5.3 Realizarea obiectivelor

4.5.4 Evaluarea performantelor şi recompensarea titularului de obiectiv

4.5.5 Avantaje şi limite ale MPO

CAPITOLUL 4

Planificarea

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa discutati continutul si importanta planificarii ca functie manageriala
2. Sa identificati si explicati planurile fundamentale ale unei organizatii
3. Sa descrieti procesul de planificare
4. Sa caracterizati esenta, caracteristicile si procesul managementului prin obiective.

Concepte cheie

- *Viziune*
- *Misiune*
- *Obiective*
- *Strategii*
- *Analiza SWOT*
- *Politici*
- *Proceduri*
- *Reguli*
- *Programe*
- *Bugete*
- *Proces de planificare*
- *Management prin obiective (MPO)*

4.1. Definirea si importanta planificarii

A planifica înseamnă a te pregăti azi pentru ceea ce vei face mâine. Este activitatea prin care raţional, conştient, toţi managerii determină ceea ce vor şi modul în care pot realiza aceasta. Planificarea răspunde la câteva întrebări de bază, pentru orice tip de activitate şi anume: **Ce?** - scopul; **Cand?** - intervalul în care trebuie realizat; **Unde?** - locul în care planurile vor fi îndeplinite; **Cine?** - oamenii ce vor realiza activităţile; **Cum?** - fazele, secvenţele şi metodele de atingere a scopului; **Cat?** - resursele necesare pentru a atinge scopul urmărit.

Majoritatea covarşitoare a managerilor şi organizaţiilor nu-şi pot permite luxul încercării, adică al acţiunii fără un plan elaborat, datorită costului ridicat al resurselor ce pot fi irosite. Planificarea ne ajută să evităm erorile, pierderile şi întârzierile şi, totodată, face ca eforturile să devină eficace şi eficiente. Planificarea este prima funcţie a managerilor, datorită faptului că ea trebuie exercitată înaintea celorlalte. Prin planificare sunt influenţate toate funcţiile managementului unei organizaţii. Structura organizatorică (felul, locul, legăturile şi sarcinile posturilor şi compartimentelor) este proiectată astfel încât să susţină realizarea obiectivelor stabilite prin planificare. Personalul organizaţiei este selectat şi antrenat pentru a răspunde necesităţilor ce decurg din planurile organizaţiei. Comunicarea ca şi coordonarea salariaţilor rezultă din liniile directoare conturate de planuri. Planificarea introduce elementele de bază (sarcini, norme, indicatori, termene etc.) indispensabile controlului.

Planificarea oferă managerilor posibilitatea de a ajusta organizaţia structural şi funcţional la mediul său exterior, la modificările acestuia.

4.2 Elemente cheie în planificare

Un plan descrie un anume curs al acţiunii viitoare. Existenţa mai multor căi de acţiune semnifică, de asemenea, disponibilitatea lor ca planuri. Pentru a înţelege planificarea ca activitate managerială, precum şi tipurile de planuri, ca instrumente elaborate şi folosite de manageri, vom analiza în continuare elementele şi conceptele cheie folosite în planificare. Piramida din figura 4.1 prezintă ierarhia acestor elemente sau planuri.

Figura 4.1 Ierarhia planurilor

Secvenţa elementelor (planurilor) şi prezenţa piramidei sugerează o anumită ordine naturală a elaborării acestor planuri, precum şi implicarea nivelurilor managementului organizaţiei în planificarea activităţii sale. Să analizăm aceste elemente (planuri).

4.2.1 Telul, viziunea sau misiunea organizatiei

Orice tip de organizaţie, ca invenţie socială, creată de oameni, vizează încă din faza de idee o finalitate, împlinirea unor deziderate, întâi de toate ale iniţiatorilor ei. Orice formă concretă, explicită sau implicită, a acestor deziderate nu devine realitate decât în urma schimbului pe care organizaţia le are cu mediul în care activează. Dacă ceea ce îşi propune să creeze şi să ofere nu poate fi schimbat în ceva ce are valoare pentru organizaţie, aceasta nu poate supravieţui.

O premisă esenţială a schimbului de valori pentru organizaţie este oferta pe care aceasta trebuie să o facă cunoscută mediului ei de operare. Această ofertă, în termenii viziunii sau misiunii organizaţiei ca plan fundamental al acesteia, nu poate fi una comună, banală. Ca şi oamenii, organizaţiile sunt unicate. Oferta organizaţiei, prezentă în viziunea sau misiunea sa, o defineşte şi diferenţiază nu numai în ce priveşte domeniul de activitate, dar şi faţă de organizaţiile ce activează în acelaşi domeniu.

Astfel, definirea misiunii ca primă şi esenţială etapă în managementul organizaţiei, nu este o activitate de rutină. Dimpotrivă. Si aceasta nu numai pentru că trebuie să comunice mediului valoarea oferită, dar şi dorinţa şi voinţa de a o onora continuu. Viziunea sau misiunea comunică valoarea pe care membrii organizaţiei o împărtăşesc şi la crearea căreia contribuie. "O viziune împărtăşită nu este, simplu, o idee ... este mai degrabă o forţă în inimile oamenilor, o forţă a unei impresionante puteri ... dorinţa lor de a fi conectaţi într-un proiect important"[1].

Desigur, util pentru practica managementului este de ştiut dacă experienţele firmelor de succes sunt utilizabile în firmele şi organizaţiile ce se constituie şi operează în contexte specifice, sensibil diferite. Fără îndoială, răspunsurile, respectiv conţinutul şi spiritul viziunii sau misiunii declarate, nu pot fi identice. Cu alte cuvinte, nu poate fi preluată declaraţia de misiune a unei firme occidentale şi postulată drept plan de bază al unei firme româneşti, de exemplu. Nu însă şi întrebările ce trebuie puse pentru conturarea misiunii.

Iată câteva întrebări ce nu pot lipsi la startul procesului de definire a viziunii sau misiunii unei organizaţii:

⇒ Cine suntem noi?

⇒ În ce afacere (domeniu) suntem implicaţi?

⇒ În ce afacere nu suntem implicaţi?

⇒ Ce gânduri avem pe termen lung?

⇒ Care sunt prioritătile pe termen scurt?

⇒ Ce valori şi principii se doresc a fi caracteristici ale tuturor relaţiilor noastre şi a tot ceea ce facem?

Important este ca organizaţia (firma) să identifice calea prin care sa-si spună sieşi şi mediului în care operează: "Aceasta este ceea ce suntem, aceasta este ceea ce facem şi aceasta este unde ţintim în viitor". Modul în care este gândită şi formulată misiunea va avea un rol important în ce priveşte **impactul** asupra celor care o aud sau citesc. Ideal ar fi ca aceasta să creeze emoţii, noutate, distincţie, provocare şi implicare.

În ce constă şi cum ar trebui să decurgă procesul de definire a misiunii organizaţiei?

O misiune împărtăşită implică participarea întregii organizaţii la dezvoltarea ei. Un proiect iniţial va fi conceput la vârf şi apoi circulat în întreaga organizaţie. Liderii organizaţiei împărtăşesc reciproc, într-o

---

[1] Soltes, P. R. – *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1998.

atmosferă deschisă, de susţinere şi înţelegere, gândurile lor la întrebări precum:

- Ce vă place din ceea ce faceţi aici?
- Ce vă place în domeniul activităţii noastre?
- Ce vă place în organizaţia noastră atunci când face tot ce poate mai bine?
- Ce moştenire vreţi să lăsaţi organizaţiei drept contribuţie personală?
- Ce moştenire credeţi că noi toţi trebuie să lăsăm aici?

Consemnarea răspunsurilor şi apoi sintetizarea a ceea ce este comun la fiecare întrebare serveşte alcătuirii unei liste de formulări ce descriu "lucrurile ce sunt importante pentru noi". Această listă este difuzată membrilor organizaţiei, de la care se aşteaptă clarificări sau sugestii de adăugat şi alte lucruri importante de spus. Feedback-ul este utilizat la rafinarea listei originale de formulări şi redactarea conţinutului variantei finale a Declaraţiei privind ţelul, misiunea, viziunea şi valorile organizaţiei, proces, de asemenea, de grup la nivelul liderilor.

Revenind la impactul pe care declaraţia îl poate avea asupra tuturor celor interesaţi de produsele şi activitatea organizaţiei, se pune problema "dimensiunii" textului acesteia. Formulările scurte au avantajul că sunt mai uşor de ţinut minte. Nu puţine firme de mare şi îndelungat succes comunică în formulări laconice misiunea lor . De exemplu, Toyota oferă "Maşini pe care lumea să le îndrăgească"; pentru Ford "Calitatea este pe primul loc", iar Herman Miller nu face doar mobilă foarte bună, ci caută "Să ofere un dar spiritului uman".

Din nefericire, cele mai multe declaraţii de misiune trezesc puţine emoţii şi un interes redus. Într-o formulare sau alta, se reduc, în esenţă, la clişeul "Noi oferim maximum de valoare clienţilor noştri!". Este încă şi mai contraproductiv atunci când există o evidentă discrepanţă între declaraţie şi calitatea efectivă a ceea ce oferă organizaţia clienţilor săi.

Poate că aşa putem explica faptul că numeroase organizaţii, incluzând şi firme de afaceri din economia şi societatea noastră contemporană, nu comunică, de fapt, misiunea lor în sensul şi spiritul pe care acest important plan îl presupune. Vă puteţi imagina fie şi clişeul "Noi oferim maximum de valoare clienţilor noştri" afişat în spaţiile ghişeelor Romtelecom, Poştei Române, Administraţiilor financiare sau ale Vamei? Monopolul pe care aceste organizaţii îl deţin nu face critică preocuparea de a spune clienţilor lor mai mult despre misiune, decât este scris pe "firma" de la intrare şi/sau pe etichetele de la birouri sau ghişee.

Altfel stau lucrurile când organizaţia, firma operează într-un mediu competitiv. În acest caz, declaraţia de misiune, expresie sintetică a unei culturi organizaţionale, redactată potrivit concepţiei şi procedurii analizate în acest capitol, este o condiţie a dezvoltării şi, adesea, a supravieţuirii acesteia.

4.2.2 Obiectivele

Obiectivele sunt acele finalităţi pe care o organizaţie caută să le realizeze ca urmare a existenţei şi activităţii sale. Managerii de succes recunosc în largă măsură că, înaintea iniţierii oricărei acţiuni, obiectivele trebuie să fie stabilite cu claritate şi bine înţelese. Două caracteristici esenţiale ale obiectivelor susţin această necesitate şi anume:

• sunt prestabilite;

• descriu rezultate viitoare dorite spre care eforturile prezente sunt orientate.

Privite dintr-o largă perspectivă, obiectivele oferă câteva beneficii importante managementului, în funcţie de timp şi circumstanţe, şi anume: orientează acţiunile, limitează aria de acţiune, sunt o sursă de legitimitate, constituie standarde de performanţă şi sursă de motivare. Să le analizăm succint.

Orientarea actiunilor. Obiectivele oferă reperele planificării strategice, alocării resurselor şi identificării de noi oportunităţi pentru produsele organizaţiei. Înfăţişând rezultate viitoare dorite, obiectivele direcţionează şi trasează eforturile personalului organizaţiei, determinând concentrarea asupra a ceea ce trebuie făcut. Obiectivele comunică angajaţilor unde şi cum să-şi angajeze eforturile, menţinându-i pe drumul ce duce la realizarea lor.

Limitarea actiunilor. În măsura în care obiectivele prescriu ceea ce trebuie făcut, ele servesc ca recomandări a ceea ce nu trebuie făcut. Opţiunea pentru anumite obiective limitează libertatea de a urmări alte obiective. De exemplu, obiectivul maximizării imediate a dividendelor pentru acţionarii unei firme va reduce volumul resurselor pentru investiţii în dezvoltarea capacităţilor de producţie. Astfel, un obiectiv al organizaţiei limitează aria acţiunilor angajaţilor acelei organizaţii.

Sursa de legitimitate. Obiectivele pe care organizaţia le defineşte şi le comunică servesc, alături de declaraţia de misiune, legitimării acţiunilor ei pentru diferitele entităţi şi grupuri interesate. Clienţii, guvernanţii, acţionarii, salariaţii, societatea în ansamblu, pot percepe şi forma convingerea că “această organizaţie este bună” sau că “această firmă are

dreptul legitim de a-şi continua activitatea”. Dacă ne referim la spitale, al căror principal obiectiv este îngrijirea sănătăţii oamenilor, găsim deplină legitimitate şi, implicit, oferim susţinere activităţilor lor de tratament medical, ameliorare şi prevenire a bolilor.

Standarde de performanta. O dată ce obiectivele au fost stabilite, îndeosebi în expresie cantitativă, gradul îndeplinirii lor poate fi verificat cu uşurinţă. Volumul vânzărilor, al profitului, costurile sau productivitatea, de exemplu, ca obiective sunt în acelaşi timp standarde directe de performanţă pentru o organizaţie, unităţi, grupuri şi angajaţi ai acesteia.

Sursa pentru motivare. Obiectivele îi motivează pe oameni la realizarea lor. Motivaţia este cu atât mai puternică, cu cât obiectivele se identifică cu nevoile lor, îndeosebi cele de realizare şi împlinire a potenţialului lor. Recompensele care urmează realizării obiectivelor, recompense ce au valoare pentru angajaţi, mobilizează energiile lor în efortul cerut de obţinerea performanţelor. De asemenea, motivează obiectivele la stabilirea cărora angajaţii au contribuit sau participat direct. Motivaţia va fi tratată pe larg în capitolul 8.

O întrebare practică priveşte numărul şi amploarea obiectivelor unei organizaţii pentru un orizont de timp dat. Un răspuns îl găsim în cunoscuta lucrare “The Practice of Management”, aparţinând lui Peter Drucker. Potrivit acestui cunoscut specialist în management, o întreprindere trebuie să stabilească obiective în fiecare din domeniile vitale pentru existenţa sa. Între aceste domenii sunt menţionate: cota de piaţă, inovaţia, productivitatea, resursele financiare, profitabilitatea. În paragraful 4.5 se prezintă cunoscuta modalitate de stabilire, realizare şi evaluare a obiectivelor, Managementul prin Obiective (MPO).

4.2.3 Strategiile

Strategiile sunt programe generale de acţiune şi desfăşurare a forţelor şi resurselor unei organizaţii vizând realizarea integrală a obiectivelor. Termenul *strategie* vine din domeniul militar. Dicţionarul Webster îl defineşte drept ”ştiinţa şi arta de a folosi forţele armate în confruntarea cu inamicul în scopul realizării obiectivelor războiului; ... procedeele care permit angajarea luptei cu adversarul în condiţiile cele mai favorabile”. Aşadar, cuvântul *strategie*, în managementul afacerilor, arată prezenţa concurenţilor. Atunci când planifică, managementul nu trebuie să-i

scape din vedere pe concurenţi şi cuvântul *strategie* îi reaminteşte aceasta. Un manager trebuie să gândească în termenii "Strategia noastră" şi "Strategia lor".

4.2.3.1 Importanta si necesitatea strategiilor

Este larg acceptat că elaborarea şi comunicarea strategiilor sunt printre cele mai importante activităţi ale top managerilor. "Fără strategie organizaţia este ca o navă fără cârmă, ce se învârteşte într-un cerc". Cele mai multe dintre falimentele întreprinderilor sunt datorate absenţei strategiei, unor strategii greşite sau lipsei implementării unei strategii suficient de bune. Fără o strategie potrivită, eficace implementată, falimentul este o chestiune de timp.

Deziluziile planificării strategice par a rezulta din eşuarea înţelegerii depline a următoarelor aspecte:

- Ce sunt strategiile şi de ce sunt importante;
- Cum se integrează strategiile în întregul proces de planificare;
- Cum se elaborează (dezvoltă) strategiile;
- Cum se implementează prin aducerea lor la nivelul deciziilor curente.

Funcţia cheie a strategiilor este să dea o *directie* unificată planurilor. Altfel spus, strategiile influenţează direcţia în care o organizaţie încearcă să meargă.

Strategiile *furnizeaza cadrul planificarii*, orientând deciziile operaţionale, fiind adesea predecizii ale acestora. Mai multe strategii atent elaborate şi înţelese cu claritate creează un cadru mai compatibil şi eficace elaborării planurilor. De exemplu, dacă întreprinderea are o strategie majoră de a dezvolta numai acele produse noi care se potrivesc organizării sale de marketing, vor fi evitate risipa de energie şi resurse cu produse ce nu corespund acestor standarde.

Strategiile au un *impact major asupra altor domenii ale managementului*. De exemplu, strategiile majore vor influenţa structura organizatorică si, de asemenea, alte funcţii ale managementului. De altfel, o definiţie dată strategiilor subliniază că acestea au "rolul de a determina şi comunica printr-un sistem major de obiective şi politici un tablou general al tipului de întreprindere capabilă să le îndeplinească".

Strategiile *variaza în practica.* Cu toate că elementele esenţiale ale procesului de elaborare a strategiilor pot fi aceleaşi şi, cu toate că rolul de a da o direcţie şi un cadru planurilor are o aplicaţie universală, contextul şi abordarea pot fi larg diferite. De vreme ce nu există o teorie sau un set de

principii universale care să rezulte într-o singură şi cea mai bună cale, nu este în mod necesar o singură, cea mai bună strategie pentru toate întreprinderile. Ca şi în alte domenii ale managementului, aceasta depinde de situaţie sau contextul implicat. De exemplu, Ford a adoptat strategia de a organiza afacerea sa cu automobile structurând funcţional departamentele sale, în timp ce General Motors a folosit diviziile pe produse. Ambele au avut un mare succes, deşi au adoptat strategii diferite.

4.2.3.2 Dezvoltarea strategiilor majore

Pentru a dezvolta o strategie potrivită este necesar ca, în prealabil, să fie făcută analiza SWOT, acronim cu semnificaţia: **S**trengths - Puncte **F**orte; **W**eaknesses - Puncte **S**labe; **O**pportunities - **O**portunităţi; **T**hreats - **A**meninţări.

Atunci când concepe un *Plan Strategic* eficace, managementul de vârf trebuie să pună de acord resursele de care dispune organizaţia cu obiectivele sale. Aceasta nu presupune doar identificarea domeniilor în care o organizaţie excelează, dar şi o serioasă si profundă evaluare a domeniilor ce necesită îmbunătăţiri.

În efortul de a maximiza caracteristicile sale forte şi a le minimiza pe cele slabe, o organizaţie ar trebui să încerce să dezvolte *competente distincte,* prin care operează cel mai bine. Identificând şi dezvoltând nişa (o piaţă specializată), care este special avantajoasă, o organizaţie poate fi capabilă să se situeze deasupra şi aparte fată de competitorii ei şi, prin urmare, să obţină un nivel de forţă pe piaţă. Desigur, capacitatea de identificare a nişei presupune abilitatea managementului de a cupla oportunităţile exterioare, din mediu, cu punctele interne forte ale organizaţiei. Ingineria superioară, inovarea continuă, identificarea rapidă a unei oportunităţi sunt exemple de puncte forte ale unei firme de afaceri.

Totodată, aşa cum s-a menţionat în paragraful referitor la misiune, fiecare organizaţie trebuie să fie conştientă de faptul că este într-un anumit fel unică. Amplasarea ei, bunurile şi serviciile pe care le vinde, metodele sale sau clienţii săi, se diferenţiază într-o anumită măsură de cele ale oricărei alte organizaţii. În acest sens, toate organizaţiile trebuie să concureze prin capitalizarea individualităţii şi a caracterului lor special.

Analiza SWOT este, probabil, cea mai cunoscută metodologie în planificarea strategică. Obiectivele sale sunt:

⇒ să stabilească competenţele eficace, distinctive ale unei organizaţii;

⇒ să indentifice oportunităţile disponibile pentru dezvoltarea sa.

Fără a intra în detalii, schiţăm, în continuare, câteva elemente necesar a fi evaluate într-o anumită ramură sau domeniu şi poziţia organizaţiei în cadrul ramurii (domeniului).

Ce interesează, în esenţă, într-o analiză SWOT la nivelul unei ramuri sau domeniu? Cel mai potrivit răspuns este: perspectiva acelei ramuri sau acelui domeniu.

Perspectiva este determinată, în primul rând, de ***cererea*** pentru produsele şi serviciile ramurii. Interesează aici *trendul* – creşterea sau declinul cererii pe termen lung; *stabilitatea* acestei cereri; *stadiul din ciclul de viata* al produsului.

Apoi, ***oferta*** de produse şi servicii. Capacităţile de producţie existente; resursele de bază disponibile – materii prime, energie, forţă de muncă cu o calificare adecvată; perisabilitatea tehnologiei; vulnerabilitatea la inflaţie, sunt elementele relevante analizei ofertei.

Conditiile de concurenta în cadrul ramurii vor fi studiate pe baza structurii acesteia (numărul şi ponderea întreprinderilor ce o compun), a reglementărilor în vigoare şi a sprijinului pe care guvernul îl acordă ramurii.

Concluziile care rezultă din analiza elementelor menţionate trebuie să pună în evidenţă ce perspective există pentru *volumul* vânzărilor şi pentru *profiturile* care ar putea fi obţinute în ramura analizată si, de asemenea, care sunt *factorii cheie de succes* în ramura respectivă.

În contextul datelor şi concluziilor privind starea şi evoluţia probabila a ramurii, analiza SWOT continuă cu studiul poziţiei şi evoluţiei organizaţiei (întreprinderii) în cadrul acesteia. Din raţiuni practice, se păstrează aceleaşi capitole ale analizei.

Astfel, în ceea ce priveşte poziţia pe piaţa ***desfacerii***, prezintă interes: raportul în care se află vânzările întreprinderii faţă de totalul ramurii şi faţă de concurenţii cei mai importanţi; relativa atractivitate a produselor sale; atuurile pe care întreprinderea le deţine pe pieţele importante.

Referitor la piaţa ***aprovizionarii,*** prezintă importanţă pentru dezvoltarea strategiilor întreprinderii datele ce reflectă accesul la resurse, avantajele de unic producător şi atuurile în domeniul cercetării - dezvoltării.

Potenţialul ***concurential*** al întreprinderii poate fi evaluat analizând forţa sa financiară relativă, relaţiile cu guvernul şi comunitatea locală şi, desigur, abilităţile şi sistemul de valori ale managementului acesteia.

Concluziile se aşteaptă a pune cu claritate în lumină avantajele şi carenţele în termenii factorilor cheie de succes, identificaţi la analiza perspectivei ramurii.

Deşi nu toate elementele considerate se pot dovedi semnificative pentru o anumită organizaţie, ele sugerează totuşi un evantai de factori care, în general, nu pot lipsi într-o astfel de analiză. În cazul în care o organizaţie operează în două sau mai multe ramuri, vor fi dezvoltate analize SWOT pentru fiecare ramură. Şi, pe măsură ce ramura, organizaţia şi mediul în care acestea operează se modifică în timp, şi analizele SWOT trebuie actualizate.

4.2.4 Politicile

Politicile sunt formulări generale ce servesc drept ghid în luarea deciziilor. Sunt planuri prin faptul că prescriu parametri în cadrul cărora anumite decizii vor fi luate. Politicile delimitează o arie în limitele căreia o decizie poate fi luată şi o acţiune poate fi întreprinsă, asigurand ca acestea vor contribui la realizarea obiectivelor organizaţiei. De exemplu, compania americană Western Pacific Railroad duce o politică de achiziţionare de terenuri pe care pot fi reamplasate firmele de pe toate suprafeţele aflate în zonele viitoarelor căi ferate. Această politică permite managerului de la departamentul ce se ocupă de terenuri să elaboreze planuri de achiziţie a terenurilor fără a contacta permanent nivelurile de vârf ale managementului companiei.

Pentru că politicile formulează orientări relativ largi, ele sunt subiect al interpretării, managerii dispunând de o anumită libertate în aplicarea lor. De pildă, o politică poate statua că "În organizaţia noastră, la angajare, vor fi preferaţi veteranii". Cuvântul cheie aici este "preferaţi" şi remarcăm că aria şi nivelul preferinţei nu este specificat, lăsând aceasta la latitudinea managerilor.

Prescriind parametrii în limitele cărora pot fi luate decizii, politicile încorporează două avantaje de bază:

1. Economisesc timp, fiind predecizii ale situaţiilor viitoare a căror apariţie este probabilă. Existenţa lor permite managerilor să delege munca şi salariaţii vor lua decizii pe baza filosofiei şi gândirii proprietarilor sau managerilor de vârf.
2. Asigură luarea deciziilor într-o manieră unitară pentru situaţii similare.

Obişnuit, politici există la toate nivelurile ierarhice şi derivă din politicile majore ale nivelurilor manageriale superioare ale organizaţiei. Ele sunt caracterizate, într-o anumită măsură, de discreţie, altfel devin reguli. De aceea, politicile sunt comunicate mai rar în scris şi mai des prin acţiuni sau direct oral. Politica trebuie înţeleasă ca formă de încurajare a discreţiei şi iniţiativei, dar în anumite limite.

4.2.5 Proceduri si reguli

Procedurile sunt planuri ce stabilesc metode uzuale de efectuare a viitoarelor activităţi. O procedură este o secvenţă de paşi ce trebuie făcuţi pentru a obţine un rezultat aşteptat. Obişnuit, procedurile prescriu cu exactitate ce acţiuni trebuie întreprinse într-o situaţie concretă.

Procedurile sunt similare politicilor în sensul că ambele influenţează anumite decizii. Se deosebesc de acestea prin aceea că politicile se adresează deciziilor singulare, în timp ce procedurile se adresează unei secvenţe de decizii interdependente. Faţă de politici, procedurile lasă puţin loc interpretării. Sunt concepute să asigure un nivel de siguranţă că, în toate situaţiile similare, se va acţiona în maniera prestabilită. Printre circumstanţele tipice, care solicită secvenţe predeterminate de acţiuni, se află angajările sau completarea formalităţilor privind deplasările, de exemplu.

O dată ce o procedură devine rutină, un manager va fi eliberat pentru probleme ce solicită mai multă gândire. Procedurile trebuie revăzute periodic, pentru a le asigura continua validitate.

Regulile stabilesc un anume comportament personal cerut unui individ. Altfel spus, regulile statuează planuri, care, fie prescriu, fie interzic o acţiune, specificând *ce trebuie* sau *ce nu trebuie* să facă o persoană într-o situaţie dată. O regulă vizează un anume comportament, indiferent de individul implicat. Formulări precum: "Ochelarii de protecţie sunt obligatorii când se lucrează la maşinile de polizat", "Fumatul interzis", "Jocurile de noroc interzise" sunt exemple ale unor reguli.

Regulile sunt, obişnuit, însoţite de sancţiuni concret formulate, sancţiuni ce variază în raport cu gravitatea ofensei şi numărul violărilor anterioare. Ca şi procedurile, regulile lasă puţin loc interpretărilor. Singurul element de opţiune asociat unei reguli este dacă se aplică sau nu într-o situaţie dată. De exemplu, o regulă, ce stabileşte că salariaţii trebuie să ponteze personal cartelele lor, poate fi ignorată în caz de urgenţă sau accident.

Politicile, procedurile şi regulile sunt forme ale planurilor permanente, planuri ce sunt folosite iar şi iar, atâta timp cât situaţiile pe care le reglementează apar repetat.

4.2.6 Programele

Programele sunt un complex de obiective, politici, proceduri, reguli, sarcini repartizate, paşi de făcut, resurse de utilizat şi alte elemente necesare efectuării unei acţiuni date.

Programele pot fi minore, pentru o singură persoană şi care derivă, de regulă, din programele majore ale organizaţiei elaborate pe termen lung şi privesc un domeniu important al activităţii sale. Exemple de programe majore sunt cele de perfecţionare (a personalului şi procedurilor), în cazul schimbării masive a echipamentelor (alt tip de aeronave la o companie de transporturi aeriene, alt tip de computere la o mare firmă). În fiecare organizaţie, se elaborează, de regulă, un program coordonator şi un sistem de programe interdependente. Toate aceste programe necesită coordonare şi corelare în timp, în special când nerealizarea oricărei părţi din această reţea de programe derivate duce la întârzierea programului major. Întârzierea înseamnă sigur costuri suplimentare şi pierderi de venituri.

Într-o întreprindere, rareori ne întâlnim cu situaţia ca un program să fie independent ca atare. Obişnuit, este o parte a unui sistem complex de programe, dependent de unele şi influenţând altele. Această interdependenţă a programelor face planificarea, ca funcţie a managementului, foarte dificilă. Forţa rezultatelor planificării nu poate fi mai puternică decât legătura cea mai slabă din reţeaua de programe. Chiar şi cea mai puţin importantă procedură sau regulă, rău concepută, poate duce la eşuarea unui program important. Coordonarea în planificare solicită dexterităţi manageriale extrem de precise. Mai concret, este vorba de capacitatea de a aplica gândirea şi acţiunea sistemică.

4.2.7 Bugetele

Bugetele, ca planuri, sunt expresia numerică a alocării şi utilizării diverselor resurse necesare variatelor activităţi ale întreprinderii, precum şi a rezultatelor aşteptate. Altfel spus, bugetul este un program exprimat numeric. Bugetul poate fi exprimat în bani (cel mai cunoscut este bugetul financiar sau planul de profit), ore muncă, unităţi de produs, ore maşină sau orice altă unitate de măsură numerică. Bugetele determină compania să aibă prevederi exprimate numeric pentru evoluţia viitoare a încasărilor, cheltuielilor şi veniturilor, profiturilor, a utilizarii capacităţilor de producţie etc.

Bugetul este necesar controlului, dar nu poate servi ca standard de control decât în măsura în care reflectă planurile şi programele întreprinderii.

Principalul avantaj al bugetării este acela că îi face pe oameni să planifice. Şi pentru că bugetele nu pot fi decât în formă numerică, forţează un anumit grad de precizie în planificare.

4.3 Tipologia si utilizarea planurilor

Toţi managerii sunt implicaţi în activitatea de elaborare şi realizare a planurilor. Tipul planurilor elaborate şi timpul pe care managerii îl dedică acestei activităţi depinde de nivelul ierarhic la care se situează managerii. Planurile pe care managerii le elaborează şi utilizează diferă prin natura şi scopul lor. De aceea, pot fi văzute din mai multe perspective.

Din punctul de vedere al *domeniului de aplicare* planurile pot fi clasificate pe domenii funcţionale: planuri de marketing, de producţie, de management al resurselor umane, financiare etc.

Dacă avem în vedere *perioada de timp* pentru care sunt proiectate, planurile sunt elaborate pe termen lung, mediu şi pe termen scurt. De menţionat faptul că etichetarea planurilor ca fiind pe termen lung, mediu sau scurt este relativă. De exemplu, în industria energetică, hidroelectrică sau cea petrolieră, planurile pe termen lung au, în mod obişnuit, un orizont de 10, 20 sau 30 de ani. În silvicultură, planuri de 99 ani sunt în acord cu intervalul cuprins între plantarea şi recoltarea masei lemnoase la numeroase specii de arbori. Altfel stau lucrurile în domeniul produselor cosmetice sau al produselor alimentare ambalate, de pildă, unde un an sau doi este intervalul unui plan pe termen lung. În astfel de industrii volatile, planurile pe termen scurt sunt cele săptămânale sau lunare de producţie, de aprovizionare cu materii prime sau de angajare temporară (sezonieră) de lucrători.

Este, însă, larg acceptat faptul că, în majoritatea domeniilor activităţii economice, planurile pe termen lung/mediu sunt pentru trei până la cinci ani. În limbajul specific planificării sunt numite *planuri strategice*. Aceste planuri proiecteză, de regulă, traiectoria întregii activităţi a întreprinderii în ansamblul său. Ele corelează şi armonizează interesele majore ale diferitelor categorii de grupuri, din interiorul şi din afara întreprinderii, într-un sistem coerent de indicatori şi linii majore de acţiune.

Planurile pe termen scurt, numite *planuri tactice*, se întind, obişnuit, pe durata unui an. Folosirea anului, ca durată "clasică" a planului oricărei întreprinderi, este indisolubil legată de legislaţia în domeniul contabilităţii şi practicilor fiscale. Înregistrarea obligaţiilor fiscale, relaţiile cu instituţiile financiare şi fiscale solicită managementului organizaţiilor, în general, şi celor de afaceri, în special, să planifice obiective precum: cifra de afaceri, costuri, profituri etc., pentru intervalul de un an. Durate mai mici sau mai

mari de un an pot, de asemenea, constitui orizontul planurilor tactice, în funcţie de domeniul de activitate şi de natura obiectivelor urmărite.

Planurile tactice conţin ceea ce unităţile de la nivelurile de bază (de jos) au de făcut, cum trebuie să acţioneze şi cine are responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor. Sunt elaborate pentru obiective specifice, derivate şi, în esenţă, detaliază şi concretizează obiectivele şi directivele planului strategic.

Din categoria planurilor pe termen scurt fac parte şi *planurile operative.* Aceste tipuri de planuri sunt folosite de manageri direct, ca instrumente pentru îndeplinirea responsabilităţilor lor. Pot fi *individuale*, aparţinând fiecărui manager sau *programe de actiune*. Planurile individuale şi programele de acţiune includ răspunsuri concrete la întrebările enunţate în partea de început a acestui capitol (ce, când, unde, cine, cum şi cât), pentru fiecare activitate specifică. Odată obiectivele realizate, planurile operative, ca şi cele tactice, îşi încetează activitatea.

4.4 Procesul de planificare

Planificarea este procesul de stabilire a obiectivelor întreprinderii şi de selecţie a cursului acţiunilor viitoare de realizare a lor. Cu toate că procesul de elaborare a unui plan este legat de un program major, cum ar fi dezvoltarea unui nou produs sau achiziţia unei fabrici, se va parcurge, în general, cam aceeaşi secvenţă de paşi. În figura 4.1 se prezintă un model de bază al procesului de planificare, alcătuit din şase paşi sau etape.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Constientizarea optiunilor	**Stabilirea obiectivelor**	**Dezvoltarea premiselor**	**Luarea deciziei**	**Implementarea cursului de actiune selectat**	**Evaluarea rezultatelor**
			* identificarea alternativelor de actiune * analiza alternativelor * alegerea unei alternative		

Figura 4.2 Un model al procesului de planificare

Constientizarea oportunitatilor nu este obişnuit considerată a fi componentă efectivă a planificării. Si, totuşi, acesta este realmente pasul de început în procesul de planificare. El include o privire preliminară asupra viitoarelor oportunităţi, abilitatea de a le vedea cu claritate (definită drept

viziune), în lumina punctelor forte şi a celor slabe ale întreprinderii, a capacităţii de a depăşi incertitudinile şi de a câştiga. Angajarea unor obiective realiste depinde de acestă conştientizare a oportunităţilor.

Stabilirea obiectivelor la nivelul organizaţiei, în ansamblu şi apoi pentru toate unităţile şi subunităţile componente, până la nivelul celor de bază, de execuţie, urmează identificării oportunităţilor. Natura, funcţiile şi o modalitate de stabilire a obiectivelor (MPO) sunt tratate în paragrafele 4.1.2 şi 4.5.2.

Dezvoltarea premiselor planificarii implică, în esenţă, prognozarea evenimentelor sau condiţiilor ce vor influenţa, probabil, realizarea obiectivelor. Ce fel de pieţe vor fi? Ce cantităţi se vor vinde? La ce preţuri? Ce nivel vor avea costurile? Dar salariile? Care va fi nivelul taxelor şi impozitelor? Vor aparea fabrici noi? Cum vor fi finanţate dezvoltările? Ce tablou al mediului politic şi social se întrevede? Datorită faptului că mediul viitor al planurilor unei întreprinderi este complex, nu este realist şi nici profitabil, trebuie să fie dezvoltate premise pentru fiecare detaliu al mediului în care vor fi operate planurile. Din raţiuni practice, premisele se vor limita la factorii critici, strategici, cu influenţă majoră pentru respectivul plan.

Luarea deciziei este următoarea fază a procesului de planificare şi constă în selecţia celei mai bune căi de acţiune pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. Aşa cum se vede din figura 4.1, trei paşi sunt de făcut:

1. Identificarea alternativelor posibile. Rareori apare situaţia în care, pentru un plan, să nu existe alternative rezonabile de realizare. De aceea, o problemă obişnuită nu este găsirea a cât mai multe căi de acţiune pentru a atinge obiectivele, ci de a reţine, în vederea analizei, alternativele cele mai promiţătoare;
2. Alternativele reţinute sunt evaluate în lumina obiectivelor şi a premiselor despre evoluţia probabilă a mediului în care se va realiza planul;
3. Selecţia unui curs al acţiunii este punctul în care un plan este adoptat. Procesul de luare a deciziei este tratat în Capitolul 5.

Implementarea cursului de actiune selectat este etapa care, natural, urmează deciziei adoptate. Planul, prin el însuşi, nu asigură realizarea obiectivelor urmărite. Activităţi practice, concrete, trebuie întreprinse pentru ca planurile sa devina realitate.

Evaluarea rezultatelor face parte din procesul de planificare. Planurile şi implementarea lor trebuie să fie permanent deschise evaluării. Urmărirea şi controlul, prin feedback, sunt esenţiale în asigurarea rezultatelor pentru care managerii sunt direct responsabili. Evaluarea pe

parcursul desfăşurării acţiunilor de implementare a planului este necesară şi pentru îmbunătăţirea eficacităţii, corectarea sau ajustarea acestuia în raport cu realităţi sau situaţii noi. În capitolul care se ocupă de funcţia de control a managementului, sunt tratate aspecte ale evaluării rezultatelor în derularea planurilor.

Procesul de planificare este o raţională abordare pentru realizarea unui obiectiv. Logica planificării este aceeaşi, indiferent de intervalul în care trebuie atinse obiectivele. În acest sens, se poate afirma că procesul de planificare este guvernat de principii comune tuturor categoriilor de planuri, strategice, tactice sau operative. Prezentăm, succint, trei principii de care managerii trebuie să ţină seama când planifică.

Principiul perioadei de angajare (a resurselor şi obligaţiilor), principiu ce dă răspuns la întrebarea: pentru ce interval viitor elaborăm planul? Probabil cea mai adecvată aplicare a acestui principiu este stabilirea acelei perioade de plan în care se pot recupera resursele investite în planul respectiv.

Principiul flexibilitatii în planificare, care cere ca planurile şi programele sa fie adaptate în raport cu evenimentele şi situaţiile noi apărute. De asemenea, acest principiu cere revederea periodică a planurilor, corelat cu nivelul de realizare a obiectivelor stabilite.

Principiul coordonarii planurilor pe termen scurt cu cele pe termen mediu şi lung. Nu rareori se comite eroarea ca la alcătuirea planurilor şi programelor pe termen scurt să fie ignorate obiectivele pe termen lung.

4.5 Managementul prin obiective (MPO)

Managementul prin obiective (MPO) este astăzi o practică generalizată în lume. MPO nu este numai o tehnică de evaluare a performanţelor, o metodă de motivare sau o procedură de planificare şi control. Incluzând toate acestea, MPO este cu mult mai mult şi anume un sistem managerial cuprinzător, ce integrează multe activităţi manageriale cheie într-o manieră sistematică, conştient orientată spre realizarea efectivă şi eficientă a obiectivelor organizaţiei şi a celor individuale.

Dintotdeauna, grupurile, ca şi indivizii, în mediul organizaţional, urmăresc anumite rezultate finale. Dar nu se poate spune că, dintotdeauna şi chiar şi azi peste tot, postularea şi realizarea obiectivelor formează obiectul unui proces sistematic.

MPO ca filosofie şi abordare practică sistematică a fost introdus la mijlocul anilor ’50, după apariţia faimoasei lucrări “The Practice of Management”, autor Peter F. Drucker. Acesta propune MPO ca pe o metodă

de angajare efectivă a autocontrolului, care să-i ajute pe manageri şi salariaţi să identifice obiectivele cerute de posturile pe care le ocupă.

Filosofia MPO are la bază valorile comportamentului în relaţiile interumane, care promovează respectul pentru atitudinile pozitive, potenţialul de creativitate şi dorinţa de participare a oamenilor la realizările şi managementul organizaţiei. Realizând obiectivele organizaţiei, oamenii au posibilitatea să-şi realizeze propriile obiective. Credinţa că participarea comună şef – subordonat la transpunerea obiectivelor generale în obiective individuale va avea o influenţă pozitivă asupra performaţelor, atât ale indivizilor, cât şi ale organizaţiei, constituie justificarea utilizării MPO în practica managementului organizaţiilor.

4.5.1 Caracteristici de baza ale MPO

Varietatea aplicaţiilor, succesele şi contestările, ce au caracterizat evaluările rezultatelor obţinute, fac dificilă prescrierea unui proces riguros şi a unor caracteristici absolute ale MPO. Unele trăsături, relevate de exemplele de succes ale MPO, pot fi totuşi formulate. Vom analiza succint câteva.

Implicarea managementului de varf în stabilirea obiectivelor şi practica MPO. Întrucât MPO cere un mare efort de conlucrare între manageri şi salariaţi, entuziasmul pentru acest sistem trebuie creat şi menţinut. Va fi mai uşor pentru angajaţii organizaţiei să se implice într-un program pe care îl ştiu susţinut de managementul de vârf.

Participarea tuturor nivelurilor managementului la procesul de stabilire a obiectivelor. Cu toate că managementul de vârf este responsabil de stabilirea misiunii generale a organizaţiei, managementul de mijloc şi cel de bază sunt activ implicate în stabilirea obiectivelor specifice pentru departamentele lor. Aceasta îi ajută pe angajati să înţeleagă ce se aşteaptă de la fiecare departament şi, pentru că ei participă activ la viitoarea lor contribuţie, se dezvoltă si sentimentul implicării în realizarea obiectivelor organizaţiei.

Controlul frecvent al performantelor si evaluarea pe baza rezultatelor obtinute. Programele MPO acordă o mare importanţă feedbackului, controlului performanţelor realizate. Nu numai pentru ca oamenii să ştie ce se aşteaptă de la ei, într-o manieră clară şi concretă, ci şi pentru a-i ţine la curent în ceea ce priveşte progresele pe care le realizează. Aceasta reduce surprizele de la sfârşitul perioadelor de bilanţ şi încurajează productivitatea.

O considerabilă *libertate în alegerea metodelor prin care sa fie îndeplinite obiectivele*. Sprijinindu-se pe răspunderea individuală, *asumata* şi nu atribuită, fiecare titular de obiectiv dispune de cea mai mare libertate decizională în conceperea, alegerea sau modificarea metodelor, tehnicilor, mijloacelor, căilor pentru realizarea obiectivelor ce-i revin. Astfel, este încurajată iniţiativa, inventivitatea, creativitatea, flexibilitatea şi adaptabilitatea la schimbări. Limitele libertăţii de acţiune se află doar în coordonatele strategiei, în politicile şi regulamentele organizaţiei şi, desigur, în legislaţia în vigoare.

Evaluarea si recompensarea performantelor are în vedere rezultatele obţinute. Măsura realizării unui obiectiv constituie o performanţă a titularului. Comparaţia dintre performanţa realizată şi nivelul standard, stabilit drept obiectiv, va furniza principalele criterii de evaluare. Titularii de obiective sunt recompensaţi esenţialmente în funcţie de rezultatele obţinute, pentru aportul lor efectiv şi tangibil la succesul organizaţiei şi mai puţin sau deloc pentru poziţia pe care o ocupă, pentru titlu, competenţă profesională, nivel ierarhic sau alte elemente asemănătoare.

4.5.2 Procesul MPO

Ca sistem managerial cuprinzător, MPO cuprinde, la nivelul organizaţiei, patru faze şi anume: *de pregatire,* în care sunt conturate premisele stabilirii obiectivelor; *de stabilire a obiectivelor*, în care managerii conlucrează nemijlocit cu fiecare subordonat, într-un proces elementar de comunicare, finalitatea urmărită fiind formularea şi dimensionarea obiectivelor şi standardelor aferente; *de înfaptuire,* de realizare a obiectivelor stabilite; şi *de evaluare a performantelor si recompensare* a titularilor care le-au realizat. Să analizăm în continuare aceste faze.

4.5.2.1 Preliminarii pentru stabilirea obiectivelor

Ca în orice proces de planificare, şi în MPO o necesitate esenţială este dezvoltarea şi diseminarea premiselor planificării. Nici un manager nu va putea stabili efectiv obiective sau planuri şi bugete făra a avea orientări – premisele planurilor. Premisele sunt externe şi interne.

Premisele externe privesc *mediul de ansamblu* şi includ condiţiile economice, tehnologice, politice, sociale şi etice; *piata produsului*, respectiv condiţiile ce influenţează cererea; şi *factorul piata*, care priveşte amplasarea firmei, forţa de muncă, materiile prime şi materialele, capitalul.

Premisele interne descriu elemente ca: investiţiile de capital în facilităţi şi echipamente, strategiile, politicile, programele majore deja adoptate, previziunile elaborate şi aprobate privind vânzările, structura organizatorică dată şi multe alte elemente care vor influenţa natura planurilor.

Pe baza acestor informaţii şi ţinând seama de punctele forte şi de cele slabe ale organizaţiei, managerul sau managerii de vârf formulează obiective care au un caracter preliminar pentru subordonaţii chemaţi să-şi stabilească propriile obiective.

4.5.2.2 Stabilirea obiectivelor individuale

După ce a fost asigurată informarea subordonaţilor în ceea ce priveşte obiectivele generale pertinente, strategia şi premisele planificării, superiorul poate trece la lucru cu subordonaţii în stabilirea obiectivelor lor. De maniera în care se desfăşoară relaţia şef - subordonat în această fază a implementării MPO depinde în mare măsură succesul întregului proces. De aceea, o procedură ce recomandă o secvenţă de paşi poate fi utilă.

Un prim pas este *discutarea sarcinilor postului*. Superiorul şi subordonatul se întâlnesc şi discută cerinţele postului subordonatului, concentrându-se pe sarcinile majore. Se asigură prin aceasta o bună oportunitate pentru cei doi de a înţelege priorităţile celuilalt şi a se obţine un valoros feedback legat de munca lor.

Apoi superiorul îi transmite subordonatului ce obiective au fost formulate de managementul de vârf, explicând cam ce se aşteaptă de la postul particular al subordonatului, pentru a ajuta la realizarea acestor obiective. De mare însemnătate este stilul, maniera în care are loc dialogul. Relaţia va fi mai degrabă de consultanţă decât ierarhică. Să nu uităm, este nevoie de angajarea şi contribuţia voluntară a subordonatului şi nu de obedienţa lui formală.

Următorul pas va fi *stabilirea obiectivelor de performanta.* Aici se aşteaptă ca subordonatul să propună potenţiale obiective de performanţă, în corelaţie cu sarcinile postului său şi după ce va fi înţeles şi acceptat obiectivele orientative generale ale managementului de vârf. Obiectivele de performanţă trebuie să îndeplinească anumite criterii, respectiv să fie: clare

şi concise, realizabile, de performanţă, măsurabile, compatibile cu obiectivele generale şi posibil a fi îndeplinite la o dată anticipată.

Al treilea pas este *discutarea obiectivelor* propuse la pasul anterior. Un dialog între cei doi subiecţi va fi dezvoltat pentru a concretiza modul de realizare a obiectivelor pe care subordonatul crede că le poate îndeplini, în ce interval de timp şi cu ce resurse. Vor fi discutate aspecte preliminare privind fezabilitatea obiectivelor pentru departament şi pentru organizaţie. În acest punct, rolul şefului este extrem de important. Întrebări potrivit a fi puse sunt: Ce contribuţii puteţi să aduceţi?; Cum aţi putea îmbunătăţi activitatea (operaţia) dumneavoastra?; Ce vă stă în cale?; Ce obstrucţionează atingerea unui înalt nivel al performanţei?; Ce schimbări trebuie să facem noi?; Cum vă putem ajuta?

Este surprinzător câte lucruri pot fi identificate ca bariere pentru performanţă şi câte idei constructive pot fi obţinute din experienţa şi cunoştinţele subordonaţilor. Atitudinea răbdătoare a managerilor, repetăm, în calitate de consilieri, stabilirea de obiective ce nu sunt imposibil de realizat sunt aspecte importante. Obiective nerealiste vor ucide uşor MPO.

Unul din avantajele stabilirii cu atenţie a obiectivelor verificabile este legătura ce trebuie făcută cu resursele de capital, materiale şi de muncă necesare. Corelarea resurselor, niciodată nelimitate, cu obiectivele îi determină pe manageri să vadă cea mai eficace şi mai economicoasă cale de alocare a lor.

În MPO, relaţia manager-subordonat pentru stabilirea obiectivelor, procesul elementar descris mai sus, este inclus într-o reţea a cărei extindere reflectă amploarea utilizării sistemului în organizaţie. MPO se poate aplica de la un singur compartiment până la ansamblul organizaţiei. Schema din figura 4.3 redă această relaţie. Managerul **B** de la nivelul ierarhic n2, titularul obiectivului **X**, este direct subordonat superiorului **A** şi are în subordine directă pe **C**1, **C** 2 şi **C**3, primii doi implicaţi în MPO şi titulari ai obiectivelor derivate **Y**1, **Y**2. Factorul care reuneşte grupul format din **A**, **B**, **C**1 şi **C**2 este titularul obiectivului X, adică **B** şi nu neapărat relaţia de subordonare ierarhică între aceşti oameni.

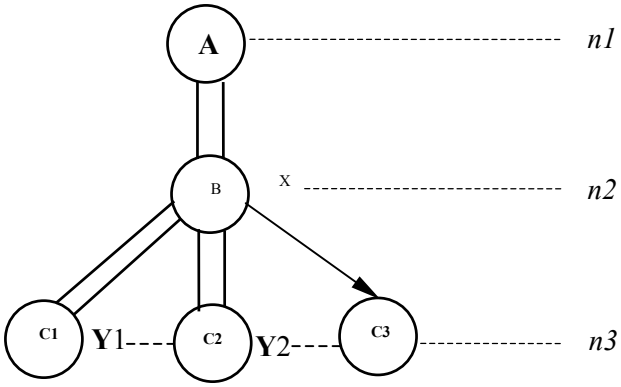


Figura 4.3 Relaţii (procese) elementare în MPO

4.5.2.3 Exprimarea, corelarea si integrarea obiectivelor

Pentru a fi pe deplin înţelese, obiectivele trebuie să fie verificabile. Aceasta presupune exprimarea lor în termeni cantitativi, pe cât posibil. Mai precis, nu este suficient ca un obiectiv să descrie ce se propune, de pildă că firma vrea să realizeze un profit rezonabil. Este necesar a se preciza nivelul şi termenul de realizare. Cercetările au dovedit că angajaţii cu obiective mobilizatoare şi măsurabile tind să realizeze performanţe mai bune decât cei fără obiective explicit statuate. În figura 4.4 se prezintă un tip de formular ce poate fi folosit pentru înregistrarea obiectivelor.

Este de înţeles că, în cazul în care activităţile şi sectoarele care le realizează sunt interdependente sau legate, şi obiectivele acestora trebuie corelate şi integrate. De exemplu, dacă managerul departamentului de vânzări a stabilit ca obiectiv o sporire a desfacerilor unui produs, obiectiv pe care managementul de vârf îl găseşte realist, realizabil, atunci şi obiectivele sectorului de producţie şi ale celui financiar vor fi afectate.

4.5.3 Realizarea obiectivelor

Întregul proces de pregătire şi statuare a obiectivelor nu are sens decât dacă acestea sunt şi transpuse în acţiuni practice de înfăptuire a lor. Activităţile de execuţie directă, realizate de titularii obiectivelor derivate (Y1 ale lui C1 şi Y2 ale lui C2, din figura 4.3), sunt asistate tehnic şi fac obiectul orientării şi controlului exercitat de titularul obiectivului agregat (X aparţinând managerului B, din figura 4.3).

Pe parcursul perioadei de realizare este posibilă revizuirea obiectivelor, în cazul în care se dovedesc a fi nerezonabile, sub influenţa unor factori interni sau exteriori mediului de operare al organizaţiei.

Controlul şi evaluarea pe parcurs sunt realizate în momente sau la intervale prestabilite de comun acord de către titular şi şeful său în faza anterioară, de formulare a obiectivelor. De obicei, unul sau două "puncte" de control sunt programate în intervalul convenit pentru atingerea obiectivului.

OBIECTIVE DE PERFORMANŢĂ

Numele titularului..... Postul.....

Data angajării..... Vechime în post.....

Obiectivul		Prioritatea	Data la care va fi realizat	Rezultate
1.	Cresterea capacitatii de productie cu 10000 buc. pe luna	A	15.06.2...	
2.	Reducerea rebuturilor cu 1%	A	01.05.2...	
3.	Scaderea absentelor de la munca cu 15%	B	30.06.2...	

Semnatura titularului..... Data.....

Semnatura sefului ..... Data.....

Figura 4.4 Formular MPO pentru înregistrarea obiectivelor

4.5.4 Evaluarea performantelor si recompensare a titularului de obiectiv

La încheierea perioadei, titularul de obiectiv şi superiorul său procedează la analiza rezultatelor obţinute, comparând realizările cu standardul stabilit drept obiectiv. Concluzia va fi calificarea performanţei obţinute.

Un ton constructiv şi o analiză imparţială a performanţei subordonatului, în cazul în care au fost probleme în atingerea obiectivului, pot constitui o bună platformă pentru reiniţierea întregului proces MPO. Desigur, un feedback pozitiv va fi oferit pentru un obiectiv îndeplinit, respectiv recompensa cuvenită va fi acordată performerului.

4.5.5 Avantaje si limite ale MPO

Extinderea, pe care MPO a cunoscut-o se datoreşte, desigur, avantajelor pe care le-a adus în managementul organizaţiilor şi contribuţiei la succesul acestora. Prezentăm câteva avantaje semnificative.

Un management mai bun. MPO îi determină pe manageri să gândească planurile mai degrabă în termenii rezultatelor, decât să programeze activităţile sau munca. Realismul obiectivelor le cere managerilor să gândească căile de realizare, organizare şi personal, resursele şi asistenţa necesară. De asemenea, nimic nu este mai necesar pentru control, pentru standardele de control, decât un set de obiective clare.

Clarificarea organizarii. MPO îi forţează pe manageri să clarifice rolul structurii organizatorice. Rolurile şi funcţiile trebuie definite în raport cu rezultatele cheie aşteptate de la cei ce le ocupă. MPO este sistemul care permite descentralizarea structurilor.

Implicarea personalului. Este cel mai important avantaj al MPO. Având posibilitatea să participe la stabilirea obiectivelor, oamenii contribuie prin idei proprii la elaborarea planurilor şi programelor. Îşi cunosc mai bine competenţele pe care le au, devin entuziaşti realizatori ai propriilor idei.

Un control eficace. Având obiective clare, se ştie ce trebuie urmărit şi, deci, controlat.

În acelaşi timp, cercetările şi practica au pus în evidenţă o serie de limite ale MPO. Să analizăm în continuare pe cele mai importante.

Esecul în asimilarea filosofiei MPO. Din diferite motive, unii manageri se află în situaţia de a nu fi înţeles bine sau deloc esenţa MPO. De aici, incapacitatea de a explica subordonaţilor ce este, cum operează, de ce trebuie aplicat, ce rol vor avea subordonaţii în evaluarea performanţelor şi, înainte de toate, ce beneficii vor avea participanţii.

Esecul în orientarea titularilor de obiective. Managerii trebuie să cunoască obiectivele organizaţiei. Dacă acestea sunt vagi, nerealiste, inconsistente, este virtual imposibil să te foloseşti de ele.

Dificultatea de a stabili obiective. Obiective realmente verificabile nu sunt uşor de stabilit, mai ales dacă se întind pe perioade ce, calendaristic, depăşesc trimestre, semestre sau ani. Experienţa a relevat, de asemenea, presiunea exercitată asupra titularilor dacă obiectivele au un conţinut excesiv în rezultate economice. Dorinţa de a realiza cu orice preţ obiectivele conduce, uneori, la un comportament discutabil. Pentru a reduce probabilitatea alegerii unor căi etic incorecte, managementul de vârf trebuie să accepte obiective rezonabile, să recompenseze comportamentul moral şi, deopotrivă, să sancţioneze pe cel incorect.

Perioadele relativ scurte ale obiectivelor. În cele mai multe programe MPO, managerii stabilesc obiective pe termen scurt, rareori pentru un an, cel mai des pentru un trimestru sau mai puţin. Aceasta înseamnă că managerii trebuie să se asigure că aceste obiective pe termen scurt sunt destinate să servească obiectivelor pe termen lung.

Riscul inflexibilitatii. Managerii ezită, adesea, să ceară subordonaţilor să schimbe obiectivele. Deşi obiectivele pot înceta să aibă sens dacă sunt schimbate prea des, este ridicol ca un manager să urmărească un obiectiv ce a devenit depăşit prin revizuirea obiectivelor firmei sau schimbarea premiselor ori politicilor.

Alte limite. În dorinţa de a avea obiective verificabile, oamenii utilizează excesiv obiective cantitative şi încearcă să forţeze folosirea numerelor în domenii în care acestea nu sunt aplicabile sau cuantifică obiective importante, dar care sunt dificil de formulat în rezultate finale.

Cu toate dificultăţile şi limitele, MPO, ca sistem, serveşte accentuării practicii de stabilire de obiective, bine cunoscută a fi "partea esenţială a planificării managementului".

Întrebari si discutii

1. Ce vă imaginaţi că ar spune unul dintre patronii/managerii primelor zece firme noi, private, de succes, din România, despre rolul planificării în management?
2. Comparaţi orizontul de timp pe care l-aţi recomanda, pentru planurile pe termen lung, următoarelor firme/organizaţii:Conel, Tarom, o întreprindere de Construcţii Locuinţe, o Universitate. Argumentaţi recomandarea dumneavoastra.
3. Imaginaţi-vă în postura de potenţial investitor pe piaţa alimentaţiei publice în oraşele cu peste 300.000 de locuitori din România. Dezvoltaţi pe scurt o analiză SWOT pentru această afacere.
4. Care sunt cele mai importante cinci obiective personale? Au aceste obiective un orizont scurt, mediu sau lung pentru dumneavoastra? Sunt în conflict unele cu altele? Sunt verificabile?
5. Prezentaţi un ansamblu de obiective ale unei firme de afaceri în turism din România. Dezvoltaţi "Declaraţia de misiune" a acestei firme.
6. Presupuneţi că firma pentru care lucraţi, sau aţi dori să lucraţi a făcut cunoscută intenţia de a introduce un Program MPO. Ce argumente aţi aduce pentru a susţine această iniţiativă? Dar pentru a vă opune?

LUAREA DECIZIILOR

5.1 Ce înseamnă a lua o decizie?
5.2 Cine ia deciziile?
5.3 Procesul de luare a deciziei
5.3.1 Raționalitatea luării deciziilor
5.3.2 Etapele luării deciziei
5.4 Incertitudinea şi riscul în luarea deciziilor
5.4.1 Factori şi situații de risc în afaceri
5.4.2 Analiza riscului
5.4.3 Arborele de decizie
5.4.4 Curbele preferințelor
5.5 Decizia nivelului prețului
5.5.1 Natura şi importanța prețului
5.5.2 Restricții şi obiective în decizia nivelului prețului
5.5.3 Modalități de stabilire a prețului
5.5.3.1 Stabilirea prețului pe baza cererii
5.5.3.2 Stabilirea prețului pe baza costului şi a profitului
5.5.4 Ajustări ale nivelurilor sau plafoanelor de prețuri
5.5.4.1 Reduceri de prețuri
5.5.4.2 Comisioane
5.5.4.3 Ajustări geografice
5.6 Aspecte legale privind prețurile

CAPITOLUL 5

Luarea deciziilor

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa definiti decizia si sa explicati rationalitatea luarii unei decizii
2. Sa descrieti etapele luarii unei decizii
3. Sa explicati incertitudinea si riscul în luarea deciziilor
4. Sa identificati factorii si situatiile de risc si sa discutati analiza riscului, arborele de decizie si curbele de preferinta
5. Sa prezentati procesul de luare a unei decizii cruciale în managementul afacerilor – nivelul pretului.

Concepte cheie

- *Decizie*
- *Definirea problemei*
- *Factori limitativi*
- *Certitudine*
- *Risc*
- *Incertitudine*
- *Arbore de decizie*
- *Curbe ale preferintelor*
- *Restrictii în decizia nivelului pretului*
- *Obiective în decizia nivelului pretului*
- *Metoda "smantanirii"*
- *Pretul de penetrare*
- *Pretul de prestigiu*
- *Pretul psihologic*
- *Pretul si costurile integrale*
- *Pretul si costurile partiale*
- *Ajustari ale preturilor*
- *Legalitate si preturi*

Managementul este un proces ciclic decizional. Întreaga activitate managerială poate fi rezumată, în esenţă, la o înlănţuire de decizii interdependente. Complexitatea şi diversitatea în creştere a mediului în care activează organizaţiile, cu deosebire firmele de afaceri, generează în permanenţă probleme a căror soluţionare impune luarea şi aplicarea unor decizii. Caracterul limitat al resurselor materiale, financiare şi umane implică responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor în condiţiile celei mai avantajoase căi de alocare şi utilizare a acestora. De aceea, disciplinele ce formează ştiinţa managementului propun, aproape fără excepţie, metode de luare a deciziilor eficiente.

5.1 Ce înseamna a lua o decizie?

Alegerea rationala a unei alternative de actiune, în scopul obtinerii unui rezultat dorit, este o decizie. Implicaţia evidentă a luării unei decizii o constituie existenţa variantelor. Dacă nu este posibilă alegerea, nu există decizie.

Definită ca opţiune pentru o alternativă, decizia nu poate fi un act întâmplător. Ea presupune eforturi de studiere temeinică a factorilor ce pot influenţa rezultatele aşteptate. Pregătirea şi luarea deciziei este un proces raţional, un proces de cunoaştere. Acest proces, strâns împletit cu activitatea practică, cu acţiunea de atingere a rezultatelor dorite, formează procesul decizional.

5.2 Cine ia deciziile?

Luarea deciziilor este o parte a muncii tuturor managerilor. Un manager ia constant decizii când exercită funcţiile de planificare, organizare, motivare-antrenare, coordonare şi control. Luarea deciziilor nu este o funcţie separată, izolată a managementului, ci, mai curând, miezul comun al funcţiilor manageriale.

Managerii de la toate nivelurile organizaţiei sunt angajaţi în luarea deciziilor. Deciziile luate de managementul de vârf şi care privesc misiunea organizaţiei, obiectivele generale şi strategiile de realizare a lor, au impact asupra organizaţiei în ansamblu. Managerii de la nivelurile mijlocii, la rândul lor, îşi concentrează deciziile asupra implementării strategiilor şi, de asemenea, asupra alocării resurselor şi bugetului. În sfârşit, la nivelul de jos, managerii iau decizii ce privesc operaţiile realizate zi de zi, de natură repetitivă în cea mai mare parte. Prin urmare, luarea deciziilor este universală. Toţi managerii iau decizii.

Aşadar, managerii iau decizii majore sau minore zilnic. Indiferent dacă le realizează sau nu, ei trec prin procesul de luare a acestor decizii. Şi atunci când planifică un buget, organizează un program de lucru, intervievează un posibil salariat sau supraveghează un muncitor la linia de montaj, managerii desfăşoară un proces de luare a deciziei.

5.3 Procesul de luare a deciziei

În management, responsabilitatea esenţială a managerilor, luarea deciziilor, nu poate fi redusă doar la opţiunea pentru o alternativă de acţiune pentru atingerea unui obiectiv. Momentul opţiunii este precedat de activităţi specifice ce pregătesc actul selecţiei, iar odată aceasta făcută, sunt necesare acţiunile de implementare a deciziei. Aşadar, luarea deciziei este un proces, un proces raţional. Dar ce înseamnă raţionalitate? Când o persoană gândeşte sau decide raţional? Să examinăm, în continuare, un punct de vedere referitor la aceste întrebări.

5.3.1 Rationalitatea luarii deciziilor

Teoria economică tradiţională presupune că deciziile manageriale sunt luate oarecum în condiţii de certitudine; că managerii sunt capabili să definească şi să rezolve instantaneu probleme complexe. Existenţa unor asemenea capacităţi implică prezumţia că:

- informaţii complete şi perfecte despre alternativele de acţiune sunt disponibile;
- sunt perfect cunoscute consecinţele alternativelor disponibile;
- managerii au abilităţile necesare să evalueze consecinţele alterna-tivelor disponibile.

Aceste prezumţii derivă din principiile economice tradiţionale, potrivit cărora managerii caută să maximizeze profiturile (sau să minimizeze costurile) şi sunt complet raţionali. Desigur, ideal ar fi ca deciziile managerilor să fie complet raţionale. În realitate, acest lucru nu se întâmplă aproape niciodată. Si, dacă se întâmplă, atunci mai degrabă datorită şansei!

De fapt, departe de a fi complet raţional, procesul de luare a deciziei se circumscrie unui cadru limitat, determinat de limitele capacităţilor mentale şi de emoţiile oamenilor, precum şi de factorii de mediu asupra cărora decidenţii au un control redus sau nici un control. Capacitatea limitată de culegere şi de procesare a informaţiilor într-un timp dat face ca un număr limitat de alternative să fie considerate şi, adesea, prin construcţia

unor modele simplificate ale situaţiilor reale, caracterizate de un anumit nivel de complexitate. Astfel, decât să examineze toate alternativele posibile, vor examina mai degrabă un număr limitat. În loc să le ierarhizeze pe baza unor criterii bine ordonate şi stabile, vor selecta alternativa "satisfăcătoare" sau "destul de bună". Exemple de astfel de criterii ar fi: "parte de piaţă" faţă de "întreaga piaţă", "profit adecvat" faţă de "profit maxim" sau "preţ corect" faţă de "preţul cel mai bun".

În concluzie, consideraţiile prezentate în acest paragraf, şi care aparţin americanului Herbert A. Simon, resping principiile economice tradiţionale menţionate mai sus. În timp ce economiştii s-au concentrat, de regulă, pe modul în care managerii *ar trebui* să se comporte în luarea deciziilor, Simon s-a concentrat asupra modului în care aceştia *se comporta de fapt*. Acest concept a introdus un model mai realist al luării deciziilor manageriale.

5.3.2 Etapele luarii deciziei

Procesul de luare a unei decizii implică, cum am menţionat, o secvenţă de etape. Prezentate mai mult sau mai puţin detaliat în diferite abordări, etapele sunt esenţiale şi se succed logic în raport cu necesitatea atingerii unui obiectiv, obiectiv ce constituie raţiunea luării oricărei decizii. În lucrarea de faţă, vom analiza următoarele etape ale deciziei: *definirea problemei, identificarea factorilor limitativi (critici), identificarea/elaborarea alternativelor de actiune, analiza alternativelor, selectia unei alternative considerata cea mai buna, implementarea solutiei, controlul si evaluarea rezultatelor deciziei.*

Definirea problemei

Este o etapă critică. Definirea problemei de soluţionat afectează toate celelalte etape. Dacă problema este incorect definită, oricare altă secvenţa a procesului decizional se va baza pe acest punct incorect. De exemplu, conducătorul unui automobil îi spune mecanicului că motorul nu "merge rotund". Acesta este simptomul problemei. Mecanicul trece la diagnosticarea cauzelor posibile ale "mersului deficitar" al motorului, controlând fiecare cauză, pe baza experienţei sale de mecanic. Poate găsi o cauză: funcţionarea defectuoasă a unei bujii. Dacă aceasta este problema, schimbarea bujiei defecte cu una bună va fi soluţia problemei. Dacă nu, atunci problema continuă să existe şi ea trebuie definită.

Este o metodă bună pentru manager să apeleze la definirea problemei? Da! Managerul are nevoie să se concentreze asupra problemei şi nu asupra simptomelor. Aceasta se realizează prin punerea întrebărilor corecte într-un proces iterativ. Potrivit lui Peter Drucker "... cea mai obişnuită sursă de erori în deciziile managementului este concentrarea într-o mult mai mare măsură asupra găsirii răspunsului corect decât asupra întrebării corecte ... Un răspuns bun la o întrebare greşită este lucrul cel mai inutil, dacă nu chiar periculos"[1].

În schema din figura 5.1 se prezintă, exemplificativ, "pâlnia" modului de definire a problemei pentru cazul nerealizării volumului normal al vânzărilor unui magazin de plante medicinale.

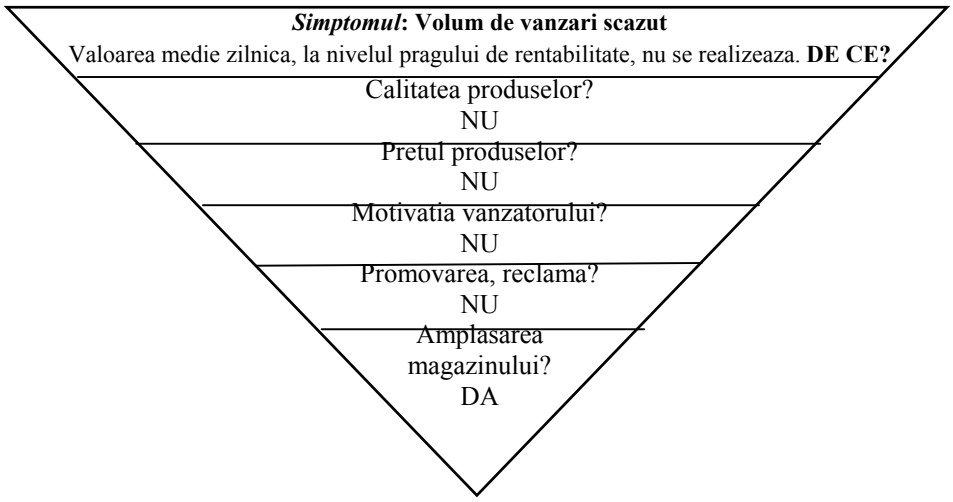


Figura 5.1 Definirea problemei

Identificarea factorilor limitativi

Odată problema definită, este necesar ca managerul să facă analiza acelor factori, acelor constrângeri, care elimină anumite alternative de soluţionare a problemei. O constrângere obişnuită este timpul. Dacă un nou produs, de exemplu, trebuie să fie în rafturile clientului într-o lună, orice alternativă care va lua mai mult de o lună va fi eliminată. Materialele, personalul, echipamentele, banii sunt alţi factori limitativi care îngustează aria alternativelor disponibile.

---

[1] Drucker, P. – *The practice of Management*, New York, World Publishing Co., 1966.

Identificarea/elaborarea alternativelor de actiune

Presupunând obiectivul cunoscut şi/sau problema definită, primul pas în luarea deciziei este identificarea/dezvoltarea alternativelor. Este rară situaţia în care să nu existe alternative pentru un curs de acţiune. Un sănătos adagiu pentru manageri spune că, dacă nu există decât o singură cale de a face un lucru, această cale este probabil greşită. Într-un astfel de caz, este probabil că managerul nu a fost constrans să ia în considerare şi alte căi în vederea luării celei mai bune decizii posibile.

Abilitatea de a elabora alternative este deseori la fel de importantă ca şi procesul de selecţie a unei alternative. Dată fiind raţionalitatea limitată, este practic imposibil pentru un manager să cunoască toate alternativele teoretic disponibile. Totuşi, un efort sistematic trebuie depus pentru a identifica cât mai multe alternative posibile. Aceasta nu este doar un simplu antrenament în practicarea jocului numit "management". Calitatea oricărei decizii nu poate fi mai bună decât "cea mai bună" alternativă cunoscută.

Identificarea unui număr rezonabil de alternative nu este, de regulă, o problemă. Totuşi, identificarea unor "alternative bune" poate fi o sarcină complexă, necesitând în mare măsură *creativitate.* Între metodele bine cunoscute, folosite în acest scop, sunt: braistorming-ul, sinectica şi grupul nominal.

Brainstormingul este una dintre cele mai cunoscute tehnici de facilitare a creativitatii. Elaborata de americanul Alex Osborn, tehnica urmareste îmbunatatirea rezolvarii unei probleme prin gasirea de solutii noi si neobisnuite. Regulile sedintei de „multiplicare a ideilor" sunt:

- nici o idee nu este criticata;
- cu cat mai radicala este ideea, cu atat mai bine;
- cantitatea de idei generate este special urmarita;
- îmbunatatirea ideilor altora este încurajata.

Cu toate ca cercetarile au pus în lumina faptul ca, individual, oamenii pot genera idei mai multe si mai bune decat în grup, noile idei sunt acceptate într-o masura mai mare daca apartin grupului, mai cu seama daca grupul trebuie sa implementeze decizia astfel elaborata.

Sinectica este o tehnica prin care se cauta o solutie novatoare de catre un grup selectat cu atentie pentru a fi potrivit cu natura problemei de rezolvat. Lidedrul grupului joaca un rol vital în aceasta tehnica. Acesta conduce sedinta fara a dezvalui problema. Ratiunea principala a unei astfel de abordari este prevenirea unei solutii premature. Metoda implica un sistem

interactiv complex din care sa rezulte o solutie, de regula inventarea unui nou produs.

Grupul nominal, ca tehnica de creativitate, implica identificarea alternativelor printr-o procedura foarte structurata, în încercarea de a restrange timpul consumat cu interactiunea verbala. Se deosebeste de celelalte doua tehnici prezentate sub doua aspecte; nu se bazeaza pe asocierea libera de idei si cauta sa restranga dialogurile. Un grup format din 7-10 membri, familiarizati cu problema, lucreaza individual, în liniste, la o lista de raspunsuri la problema data. Apoi îsi expun ideile, care sunt înregistrate, discutate de grup, rafinate, eventual reformulate. În final, fiecare membru voteaza ideile în ordinea importantei. Se obtine astfel o ierarhie de solutii ale problemei.

Analiza alternativelor

Scopul acestei etape este de a stabili meritele relative ale fiecărei alternative, merite care pot contribui la atingerea obiectivului urmărit. Alternativele ce contravin factorilor limitativi sunt eliminate. Se evaluează probabilitatea fiecărei alternative de a duce la atingerea obiectivului. Alternativele sunt evaluate în termenii punctelor forte şi punctelor slabe, ai beneficiilor şi costurilor, ai avantajelor şi dezavantajelor.

Evaluarea poate fi intuitivă sau ştiinţifică, folosind metode precum: analiza marginală, analiza cost - eficacitate, analiza probabilităţii, teoria firelor de aşteptare, programarea liniară, simularea. Metodele cercetărilor operaţionale sunt un nepreţuit ajutor în evaluarea alternativelor de acţiune. Totuşi, ele nu trebuie şi nu pot înlocui nevoia ca managerii să gândească şi să facă raţionamente independent.

Metodele cercetărilor operaţionale trebuie văzute ca auxiliar şi nu ca înlocuitor al metodelor “mai puţin sistematice”. Acest lucru este cu atât mai necesar în cazul căutării unor soluţii la problemele ce implică factori sociali, culturali sau comportamentali, factori ce nu pot fi cuantificaţi riguros. Factorii intangibili nu pot fi ignoraţi fără riscuri majore. Calitatea relaţiilor de muncă, riscul schimbărilor tehnologice sau climatul politic internaţional sunt astfel de factori. Pot fi date numeroase exemple în care cele mai bune planuri cantitative au fost năruite de un război neprevăzut sau în care excelente planuri de marketing au fost făcute inoperabile datorită unor prelungite greve în transporturi.

Cu toate că implică riscul unor raţionamente personale greşite, puţine decizii în afaceri pot fi cuantificate cu atâta precizie încât să nu necesite raţionamente. De aceea, practic, trebuie acordată importanţă

deopotrivă factorilor cantitativi şi celor calitativi în compararea alternativelor.

Selectia celei mai bune alternative

Pentru a selecta o alternativă, deci a lua decizia, managerii pot folosi una din următoarele trei abordări:

- experienţa;
- experimentul;
- cercetarea şi analiza.

Un manager experimentat consideră, de obicei, uneori fără a fi conştient de aceasta, că lucrurile pe care le-a realizat şi greşelile pe care le-a făcut constituie un ghid aproape infailibil pentru viitor. Această atitudine este cu atât mai pronunţată, cu cât managerul este mai experimentat şi nivelul ierarhic la care a ajuns este mai înalt. Într-o anumită măsură, *experienta* este un sfetnic bun şi nu se poate renunţa la ea. Dar a apela numai la experienţă poate fi periculos, pentru că aceasta este complet inaplicabilă problemelor noi.

O cale de a alege o alternativă este testarea, încercarea ei, pentru a vedea ce se întâmplă. Tehnica *experimentului* este, de regulă, cea mai costisitoare. Totuşi, în cazul în care urmează a fi făcute masive investiţii, este necesară testarea unui model, prototip sau program. Tipică este fabricarea unui nou avion. Toate calculele inginerilor şi economiştilor nu dau răspunsuri despre caracteristicile zborului. Este necesară testarea unui model, de obicei reprodus la scară, în tunelul de curenţi cu aer. Alte exemple de experimente necesare deciziei sunt: testarea unui nou produs pe o anumită piaţă în vederea extinderii vânzărilor; încercarea unei noi metode de organizare într-un compartiment în vederea generalizării ei, în caz de succes, chiar şi în perioada de probă pentru un nou angajat.

Cea mai eficientă abordare este *cercetarea si analiza.* Mult mai ieftină decât experimentarea, cercetarea şi analiza are drept caracteristică majoră elaborarea unui model ce simulează problema. Cea mai folosită cale este simularea variabilelor problemei în termeni şi relaţii matematice. Capacitatea de a conceptualiza, în acest fel, o problemă este un pas major spre soluţia ei.

Implementarea solutiei

Implementarea este o fază crucială pentru succesul întreprinderii, cheia unei planificări eficiente. Nici un plan nu este mai bun decât acţiunile întreprinse pentru a-l face realitate.Toţi cei care vor fi implicaţi trebuie să fie informaţi, să ştie ce au de făcut, de ce, cum şi când. Resursele necesare trebuie alocate.

Implementarea sănătoasă este la fel de importantă ca şi selecţia unei alternative. Deşi implementarea este prezentată ca o fază a procesului decizional, ea este, fundamental, mai mult decât o fază. Este o trăsătură a managementului, solicită *actiunea*, ceea ce conduce efectiv la realizarea obiectivelor aşteptate.

Evaluarea deciziei

O dată ce un plan a fost pus în mişcare, evaluarea este necesară pentru a vedea progresele care se fac. Este necesar ca managerul să aibă prin feedback informaţiile ce vor atesta dacă rezultatele sunt pozitive sau negative şi, pe această bază, să introducă ajustările şi corecţiile care se impun.

Evaluarea îi ajută pe manageri să înveţe din experienţă practică şi, astfel, să dezvolte capacitatea lor de a planifica şi a lua decizii. Managerii nu trebuie să se simtă vinovaţi atunci când factori sau evenimente neprevăzute solicită acţiuni de corecţie şi ajustare. Acestea trebuie considerate normale.

Compararea rezultatelor cu obiectivele, stabilirea diferenţelor şi identificarea cauzelor ce le-au determinat, caracterizează începutul unui nou ciclu decizional.

Pentru un manager, care foloseşte un astfel de proces de luare a deciziilor, probabilitatea de succes trebuie să crească. De ce? Pentru că procesul constituie o rută stabilită pas cu pas în mod logic şi raţional.

5.4 Incertitudinea si riscul în luarea deciziilor

Profitul este principalul factor care îi încurajează pe întreprinzători să accepte şi să-si asume riscurile ce apar într-o economie, în care se manifestă libertatea iniţiativei. Într-un astfel de sistem economic, managerii iau decizii în condiţii de certitudine, de risc şi de incertitudine. În tabelul 5.1 sunt ilustrate caracteristicile acestora.

Tabelul 5.1

Caracteristici / Conditii	Obiectiv	Alterna-tiva	Probabi-litate	Descriere
Certitudine	A	1	100	Alternativele sunt cunoscute si fiecare duce cu certitudine la un rezultat anticipat (A, B, C)
	B	2	100	
	C	3	100	
Risc	A	1	50	Sunt cunoscute alternativele si probabilitatea fiecarei alterna-tive si a rezultatului asociat (A, B, C)
	B	2	30	
	C	3	20	
Incertitudine	A	1	?	Se stie ca sunt alternative, care însa nu sunt cunoscute si nici probabilitatea de manifestare si de realizare a rezultatelor
	B	2	?	
	C	3	?	

În cazul deciziilor luate *în conditii de certitudine*, managerul cunoaşte alternativele disponibile şi beneficiile (costurile) asociate. Toate, sau aproape toate informaţiile privind alternativele şi consecinţele acestora, sunt disponibile. Rezultatul exact ce se poate obţine de la fiecare alternativă este cunoscut şi are 100% şanse să se realizeze. În astfel de condiţii, ceea ce este de făcut se rezumă la identificarea consecinţelor alternativelor disponibile şi selecţia celei mai bune. Rareori, în management, deciziile sunt luate în astfel de condiţii. De regulă, decizii curente, cum ar fi programarea producţiei pe perioade scurte în întreprinderi industriale, pot fi incluse în această categorie.

La deciziile luate *în conditii de risc*, alternativele sunt cunoscute managerului, precum şi probabilitatea manifestării lor şi potenţialele beneficii (costuri). Alternativele sunt clare. Nu şi rezultatele, care sunt probabile, îndoielnice. De aici riscul. Este cea mai obişnuită situaţie în management.

În *conditii de incertitudine*, nu este ştiut decât că există alternative, dar acestea nu sunt conturate şi, deci, nu este cunoscută probabilitatea lor de manifestare şi de realizare a rezultatelor. Lipsesc informaţii din perioadele trecute sau problema este cu totul nouă şi complexă şi, prin urmare, nici probabilităţile nu pot fi estimate. Atunci când predomină condiţiile de incertitudine, decizia nu poate fi decât rezultatul unor aprecieri subiective

ale celui care o ia. Astfel de decizii creează sau "omoară" o întreprindere sau o carieră managerială.

5.4.1 Factori si situatii de risc în afaceri

Caracterizaţi de diversitate şi variaţie în timp, factorii şi situaţiile în care un întreprinzător poate pierde o parte sau integral resursele investite, nu sunt cu totul neaşteptate şi în afara oricărei predicţii. Între cele mai obişnuite riscuri în afaceri menţionăm: schimbările în activitatea economică; schimbările în cererea consumatorilor unui produs; acţiunile întreprinse de concurenţi; acţiunile întreprinse de guvern; dezastrele naturale şi managementul deficitar. Să le analizăm succint.

Fluctuatiile în activitatea economica de ansamblu sunt caracteristice economiilor industrializate şi afectează deopotrivă organizaţii şi indivizi. Economiştii au identificat trei tipuri de fluctuaţii economice: trendul, schimbările sezoniere şi ciclurile economice.

Trendul este definit ca tendinţă ce se manifestă pe perioade îndelungate, cu toate variaţiile pe termen scurt. Este primul factor pe care un întreprinzător trebuie să-l analizeze atunci cand evalueaza perspectivele afacerii sale.

Schimbarile sezoniere se datorează anotimpurilor, vacanţelor, dar şi calendarului (sărbătorilor de Paşte, Crăciun şi An Nou etc.). Anumite produse agricole sunt disponibile pentru prelucrare numai în perioade determinate ale anului. Zilele de plată ale salariilor în întreprinderi şi instituţii, de pildă, determină schimbări în volumul desfacerilor si, implicit, al prelucrării şi livrării unor produse.

Ciclurile economice. Se ştie ca activitatea economică este caracterizată de perioade de expansiune şi de perioade de criză, de recesiune. Cu toate că prognozarea ciclului economic al unei economii este complexă, acesta depinzând de o multitudine de factori, managerii în domeniul afacerilor trebuie să încerce anticiparea schimbărilor de ansamblu în economie şi a influenţei acestora asupra domeniului în care operează. Desigur, în aceasta previziune, ei pot fi ajutaţi de studii şi date oferite de diverse surse: guvernamentale, asociaţii profesionale etc.

Schimbarile în cererea consumatorilor constituie un risc, care poate aparea chiar şi în cazul în care produsul (serviciul) este la fel de bun sau mai bun ca al concurenţei. Nu se poate garanta că un anume profit va fi realizat. Poate avea loc o scădere aproape totală a cererii pentru un produs. De exemplu, dezvoltarea industriei automobilului a făcut caducă birja cu cai.

Actiunile concurentei trebuie să-l ţină în gardă pe manager. Un nou produs sau un produs perfecţionat, reduceri de preţ, o amplificare a reclamei sunt acţiuni ce pot periclita profiturile firmei.

Guvernul sau administratiile locale pot afecta substanţial profiturile întreprinderii. Restricţiile privitoare la protecţia mediului, stabilirea nivelului minim al salariului, măsuri de protecţie socială (obligaţia de a încheia contracte individuale de muncă şi de a plăti câteva taxe), o anumită politică de înăsprire fiscală sunt exemple de riscuri din această categorie.

Dezastre naturale precum: incendii, grindină, cutremure, inundaţii etc., sunt riscuri a căror influenţă asupra profitului poate fi redusă prin plata asigurărilor, dar niciodată eliminata în totalitate.

Managementul deficitar, care în nici un caz nu este riscul cel mai mic, poate aduce mari pierderi financiare. De altfel, potrivit datelor statistice, managementul necorespunzător se constituie în principala cauză a falimentelor, îndeosebi în cazul întreprinderilor mici, care nu-şi pot permite să angajeze personal cu înaltă calificare şi experienţă în domeniul managerial.

În analiza sistematică, specifică cercetărilor operaţionale, au fost introduse metode noi, care au ridicat calitatea deciziilor ce se iau într-un mediu caracterizat de un nivel normal de incertitudine. Între acestea pot fi menţionate: analiza riscului, arborele de decizie şi curbele preferinţelor. Să le prezentăm în cele ce urmează.

5.4.2 Analiza riscului

Toţi managerii inteligenţi, confruntaţi cu situaţii de incertitudine, doresc să ştie dimensiunea şi natura riscului pe care şi-l asumă la alegerea unei căi de acţiune. Numeroase date de intrare (variabile) ale unui model sunt estimări, iar altele se bazează pe probabilităţi. Virtual, fiecare decizie se bazează pe interacţiunea unui număr de variabile, multe dintre acestea având câte un element de incertitudine. De exemplu, lansarea unui nou produs poate depinde de următoarele variabile: cheltuielile de pregătire (cercetare, proiectare, prototip), costul fabricaţiei, investiţiile capitale, preţul de vânzare, dimensiunea pieţei produsului şi segmentul ce revine produsului nostru. Să presupunem că estimarea globală cea mai optimistă atestă că produsul are o înaltă şansă (să zicem 80%) de a asigura o recuperare de 30% anual din totalul investiţiilor făcute în el. Adâncind analiza, prin evaluarea fiecărei variabile, presupunem că am constatat o probabilitate de 90% de a realiza întocmai pregătirea, fabricaţia şi investiţiile capitale, că preţul estimat are 70% şanse să fie corect, iar piaţa 60%. În acest caz, evident,

probabilitatea calculată pentru întregul proiect va fi sigur mai mică de 80%, respectiv doar de 30,6% (90 x 90 x 90 x 70 x 60).

Analiza riscului încearcă să stabilească pentru fiecare variabilă, într-o problemă de decizie, probabilitatea curbei sale de distribuţie. Având aceste informaţii, managerul va fi capabil într-o mai mare măsură să aprecieze şansele de realizare a obiectivelor, riscurile pierderilor posibile prin operarea deciziei sale.

5.4.3 Arborele de decizie

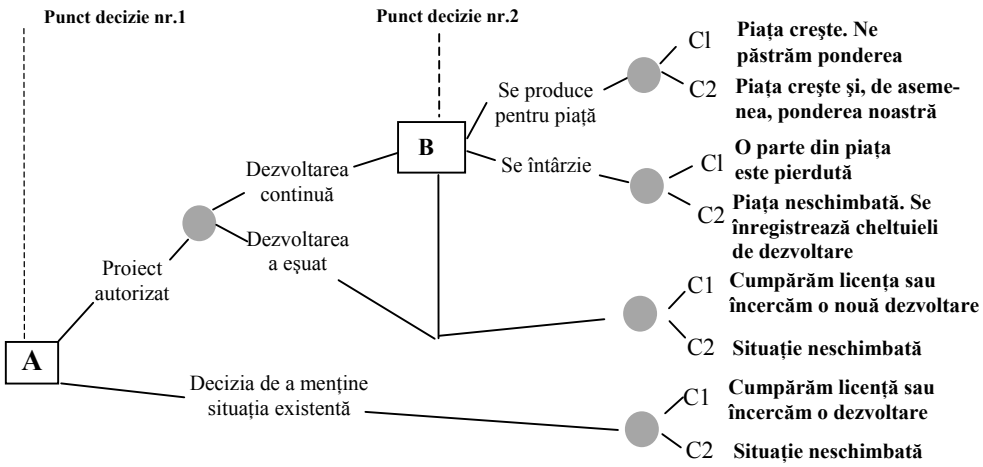
Una dintre cele mai bune modalităţi de analiză a variantelor unei decizii este aşa numitul "arbore de decizie", care permite vizualizarea direcţiilor pe care acţiunile pot evolua, având ca punct de plecare diferite decizii ce vor fi luate în viitor. Să presupunem că un manager trebuie să decidă dacă să investească pentru asimilarea unui nou produs (sau perfecţionarea celui existent în fabricaţie). Dacă noul produs sau cel perfecţionat va fi un succes, firma sa va fi un competitor puternic. Dacă nu, concurenţa poate fabrica produsul şi, prin aceasta, poate să pericliteze poziţia firmei pe piaţă, pentru că aceasta nu va avea un produs nou sau perfecţionat.

În arborele de decizie prezentat în figura 5.2, procesul decizional începe cu decizia din punctul A. În acest punct, se poate decide avizarea proiectului de asimilare a noului produs sau nu. În punctul B, se va lua o nouă decizie, respectiv dacă să se producă pentru piaţă sau să se amâne producţia şi livrarea pe piaţă a noului produs.

Cele două alternative ale unui eveniment posibil – concurenţa introduce sau nu un nou produs – determină consecinţele descrise în ultima coloană a arborelui, pentru fiecare linie de acţiune ce ar fi urmată. Semnificativ, în folosirea arborelui de decizie, este faptul ca el oferă elemente de alertă pentru managerii inteligenţi. Elaborarea lui îi permite managerului să vadă cel puţin alternativele majore şi faptul că deciziile ce vor urma sunt dependente de evenimentele viitoare.

Arborele de decizie lărgeşte sfera raţionamentelor, cu focalizare pe elementele critice ale unei decizii, eliminând premise, adesea ascunse şi dezvăluind paşii de urmat în luarea unei decizii în condiţii de incertitudine. Şi, dacă evenimentelor şi alternativelor li se pot asocia probabilităţi de

manifestare, creşte evident valoarea acestui instrument pentru luarea unor decizii mai bune.



*C*1 - Concurenta a lansat produs nou
*C*2 - Concurenta n-a lansat produs nou

Figura 5.2 Arbore de decizie cu alternative de acţiuni şi evenimente

5.4.4 Curbele preferintelor

Probabilităţile statistice destinate a servi luării deciziilor nu implică faptul că managerii le vor folosi obligatoriu în sens strict matematic. Pare rezonabil, de exemplu, dacă avem 60% şanse ca decizia să fie corectă, să o luăm. Dar, nu este deloc iraţional, având în vedere riscul de 40%, să nu dorim să ne asumăm acest risc, mai ales dacă penalizările deciziei greşite sunt severe (pierderi mari de bani, de reputaţie, pierderea postului). Dacă vă îndoiţi de aceasta, vă puteţi întreba dacă aţi risca 40000 $ ca să câştigaţi 100000 $. Probabil, clienţii cazinourilor ar face-o mai uşor.

Se ridică, aşadar, problema înţelegerii faptului real al aversiunii faţă de risc sau a disponibilităţii acceptării riscului ce-i caracterizează pe oameni în general, implicit pe manageri. Acceptarea sau aversiunea faţă de risc variază de la om la om şi în funcţie de mărimea riscului, de nivelul ierarhic la care se află managerul şi de apartenenţa resurselor implicate (personale sau ale organizaţiei). Managerii din vârful ierarhiei sunt obişnuiţi să-şi asume riscuri mai mari decât cei de la nivelurile de jos. Totodată, este greu

să negăm că unul şi acelaşi manager, care poate lua decizii ce implică riscuri de milioane pentru firmă, nu va mai fi dispus să procedeze la fel cu averea sa personală, poate cu excepţia situaţiei când aceasta este foarte mare. De asemenea, disponibilitatea unui manager să accepte un program deosebit de publicitate, care are estimată o şansă de succes de 75%, poate să nu mai funcţioneze în cazul investiţiei într-o capacitate nouă de producţie, la aceeaşi şansă de 75%. Altfel spus, atitudinile faţă de riscuri variază şi în raport cu evenimentele. Tipică pentru cei mai mulţi oameni este atitudinea de a risca când miza este mică şi de a deveni circumspecţi atunci când miza creşte.

În concluzie, oamenii au atitudini diferite faţă de riscuri. Curbele tipice ale preferinţelor faţă de riscuri sunt redate în graficul din figura 5.3.

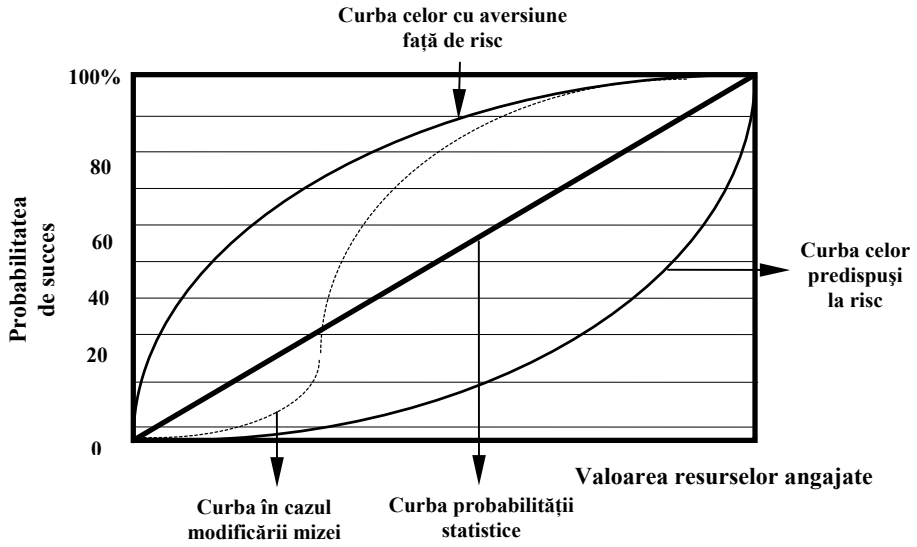


Figura 5.3 Curbe tipice de preferinţă faţă de risc

Curbele preferinţelor individuale pot servi ca înlocuitor al probabilităţilor din arborele de decizie. Cunoscând curba proprie de preferinţă a managerului, cel ce recomandă acestuia o alternativă se va afla, desigur, într-o situaţie avantajoasă.

O decizie crucială pentru destinul unei firme de afaceri şi care poate valida sau sancţiona potenţialul profesional al managementului său de vârf, este stabilirea nivelului preţului produselor şi serviciilor sale. În capitolul

care urmează, vom examina câteva concepte şi practici utilizate în luarea acestei decizii.

5.5 Decizia nivelului pretului

Obiectivul de bază al managementului firmei de afaceri este profitul. Predicţia profitului presupune determinarea preţului produselor şi serviciilor şi evaluarea costurilor de fabricaţie şi vânzare. Nivelul preţului de vânzare, implicit dimensionarea acestuia, are un rol deosebit pentru întreaga activitate a firmei. Prin dimensionarea preţului de vânzare, se stabilesc explicit care produse se vor vinde, în ce cantitate şi cu ce profit; ce echipamente vor fi utilizate şi la ce nivel; necesarul de materiale; cheltuielile cu promovarea etc.

Nu trebuie ignorat faptul că preţul este un element esenţial care determină reacţia cumpărătorului. Pentru a fabrica produse rentabile pentru firmă, preţul acestora trebuie să fie, pe de o parte, tentant pentru cumpărător, iar pe de altă parte costul acestora să se situeze la un nivel cât mai favorabil obţinerii de profit.

5.5.1 Natura si importanta pretului

Nu este simplu să defineşti preţul în contextul vieţii reale. Aceasta pentru că preţul reflectă multe dimensiuni. Neînţelegerea acestei caracteristici poate conduce la erori.

Preţul plătit pentru bunuri şi servicii se prezintă sub diferite denumiri. Plătim taxe şcolare pentru educaţie, chirie pentru apartament, dobândă pentru creditele de la bancă, tarife pentru transport, contribuţii la asigurările de sănătate şi pentru ajutorul de şomaj. Primim salarii şi alte beneficii şi, desigur, plătim preţul multor produse şi servicii.

Pretul poate fi definit ca suma de bani sau cantitatea de alte valori, bunuri sau servicii, cerută sau dată pentru a dobândi proprietatea sau pentru a folosi un bun sau un serviciu.

Din perspectiva consumatorului, preţul este adesea folosit ca indicator al valorii, fiind perceput a fi expresia calităţii unui produs/serviciu. Cu cât calitatea percepută, la un preţ al unui produs, este mai ridicată, cu atat valoarea sa este mai mare. Si invers, atunci când calitatea percepută scade, scade şi valoarea.

Multidimensiunea preţului şi importanţa acestuia în deciziile managementului unei firme vor fi subliniate în paragrafele următoare ale acestui capitol.

5.5.2 Restrictii si obiective în decizia nivelului pretului

Preţul pe care o firmă îl poate stabili pentru produsele sale se află sub influenţa unor factori care limitează nivelul său. Aceşti factori, pe care îi numim **restricţii**, sunt: cererea, noutatea, unicitatea produsului, costul şi natura concurenţei.

Cererea, respectiv numărul potenţialilor cumpărători pentru un produs, este restricţia esenţială pentru nivelul preţului ce poate fi solicitat. În cazul existenţei unei linii de produs, cererea se diferenţiază pe variante şi articole şi influenţează, desigur, şi preţul.

Noutatea produsului influenţează nivelul preţului, în sensul că acesta este mai ridicat în faza de început a ciclului de viaţă.

În cazul unui produs unic, firma poate cere un preţ mai ridicat. Atunci când se oferă o linie de produse, preţurile fiecăruia dintre acestea trebuie corelate cu cheltuielile de fabricaţie şi vânzare, putând fi diferite.

Costul de fabricaţie şi comercializare este, de asemenea, o restricţie ce nu poate fi ignorată. Pe termen lung, preţul trebuie să acopere toate cheltuielile de fabricaţie şi de vânzare ale produsului, altfel consecinţa este falimentul.

Tipul pietei concurentiale trebuie avut în vedere la stabilirea preţului. În tabelul 5.2 se prezintă o matrice a situaţiilor posibile în condiţiile diferitelor tipuri de piaţă concurenţială şi de strategii de promovare a produsului, între care pe primul loc apare, după cum se poate vedea, preţul.

Din tabelul 5.2 se observă că tipul de piaţă influenţează sensibil intensitatea concurenţei prin preţ şi, în consecinţă, natura diferenţierii produsului şi amploarea reclamei. Managementul unei firme trebuie să recunoască tipul general de piaţă concurenţială pentru a înţelege şi promova strategiile sale şi, cu deosebire, strategia de preţ. Managerii trebuie să ştie ce preţuri practică firmele concurente. Schimbarea preţului de către concurenţă afectează într-o măsură importantă latitudinea firmei de a stabili preţul produselor sale.

Stabilind preţul produselor pe care le oferă firma, managementul are, desigur, în vedere unul sau mai multe dintre **obiectivele** sale majore, între care menţionăm: profitul, partea de piaţă, supravieţuirea, responsabilităţile sociale.

Profitul este unul dintre scopurile firmei, cel mai important. În ce priveşte acest obiectiv, trei strategii diferite pot fi avute în vedere atunci când se stabileşte preţul.

Prima, *profitul pe termen lung*. Produse de calitate pot pătrunde mai uşor pe o piaţă concurenţială având preţuri mai mici, ceea ce nu asigură profituri imediate.

Maximizarea *profitului curent,* a doua strategie posibilă, este obişnuită la numeroase firme la care segmentul de piaţă poate fi precizat şi rezultatele măsurate.

Tabelul 5.2

Piata / **Strategia disponibila**	**Tipul de piata**			
	Monopol pur	**Oligopol**	**Monopolistica**	**Concurenta pura**
	Un singur vanzator ce stabileste pretul pentru un produs unic	Cativa vanzatori sensibili fiecare la pretul celuilalt	Multi vanzatori de produse diferentiabile	Multi vanzatori de produse identice (nediferentiabile)
Concurenta prin pret	**Nu exista concurenta** Singurul vanzator stabileste pretul	**O anumita concurenta** Pret al liderului sau preturi apropiate ale concurentilor	**O anumita concurenta** Prin gama de preturi	**Lipseste aproape** Piata stabileste pretul
Diferentiere între produse	**Nu exista**, nefiind alte produse	**Variabila,** în functie de ramura	**Anumita diferentiere** fata de produsele concurentei	**Nu exista** produse identice
Extinderea reclamei	**Redusa** Cu scopul cresterii cererii pentru clasa de produs	**Într-o anumita masura** Scopul este informarea si eliminarea concurentei preturilor	**Mare** Obiectul este diferentierea produselor fata de cele ale concurentei	**Redusa** Obiectul este informarea clientilor ca produsele sunt disponibile

În sfârşit, nevoia de a *recupera investitia*, într-un interval dat, determină altă strategie posibilă atunci când se stabileşte preţul.

Volumul vanzarilor. În situaţia în care firma realizează un profit suficient pentru a se menţine în afaceri, un alt obiectiv poate fi creşterea volumului vânzărilor. Volumul producţiei fabricate şi vândute poate fi folosit ca obiectiv în elaborarea preţurilor.

Cu toate că utilizarea cât mai deplină a capacităţilor de producţie nu duce întotdeauna la un profit maxim, întrucât stimularea vânzărilor se face prin reducerea preţurilor, acordarea de rabat şi dobânzi scăzute la vânzările pe credit, firma poate vinde rapid anumite produse, în special modele vechi şi, prin aceasta, poate să facă loc noilor modele.

Un anumit volum al vânzărilor, ca obiectiv al politicii de preţuri, mai poate avea în vedere şi menţinerea segmentului de piaţă.

Supravietuirea. Profitul, vânzările, segmentul de piaţă sunt obiective mai puţin importante decât necesitatea de a supravieţui. Într-o perioadă de mare dificultate, temporar, preţuri reduse, facilităţi şi tactici promoţionale agresive îi pot atrage pe clienţi, ameliora situaţia financiară şi oferi şansa supravieţuirii.

Responsabilitatile sociale. Unele firme sau agenţii de stat (guvernamentale) practică preţuri reduse, uneori sub cost, pentru a ajuta sau încuraja categorii sociale sau zone geografice. Lipsindu-se de profituri înalte, astfel de firme îşi propun drept obiectiv recunoaşterea obligaţiilor faţă de clienţi sau societate. Preţul scăzut al apei, în zonele aride, al articolelor tehnico-medicale pentru handicapaţi sau bolnavi sunt exemple în acest sens.

5.5.3 Modalitati de stabilire a pretului

Problema cheie în stabilirea preţului unui produs/serviciu este găsirea unui "nivel aproximativ", care să servească drept punct de plecare rezonabil pentru decizia înscrierii în lista (catalogul) de preţuri a unei anumite valori.

Patru modalităţi tipice sunt folosite pentru găsirea acestui nivel aproximativ de preţ: pe baza cererii, pe baza costului, pe baza profitului şi în funcţie de preţul concurenţei.

5.5.3.1 Stabilirea pretului pe baza cererii

Strategiile de stabilire a preţului pe baza cererii pun accentul într-o mai mare măsură pe preferinţele, gusturile şi psihologia clienţilor decât pe cost, profit şi concurenţă.

Una dintre aceste strategii este aşa numita metodă a "**smantanirii**". La introducerea unui produs nou sau perfecţionat, se poate cere un preţ iniţial mai ridicat, preţ pe care cei ce doresc realmente produsul vor consimţi să-l plătească. Această categorie de clienţi nu este foarte sensibilă la preţ, apreciind preţul noului produs ca expresie a calităţii şi capacităţii sale de a le satisface necesităţile în comparaţie cu caracteristicile produselor substituibile. Odată satisfăcute cererile acestor clienţi, firma scade preţul, pentru a atrage alt segment, mai sensibil la preţ. Scăderea se poate produce într-o serie de paşi succesivi, însoţită uneori de modificări minore ale produsului, atunci când clienţii interpretează preţul ridicat ca expresie a unei calităţi ridicate. Când există un număr suficient de potenţiali clienţi, care doresc produsul imediat, scăderea preţului are un efect minor asupra volumului vânzărilor şi reducerii costului unitar.

O altă strategie este stabilirea unui preţ iniţial scăzut la un produs nou, pentru a câştiga imediat o piaţă de masă, denumită metoda "**pretului de penetrare**", strategie opusă metodei "smântânirii". Abordarea se recomandă când "elita", cei ce plătesc un preţ ridicat, este mică şi firma se aşteaptă la o aprigă concurenţă imediat după intrarea pe piaţă. Condiţiile ce favorizează practicarea preţului de penetrare, inverse celor de la metoda, anterioară, sunt:

- numeroasele segmente ale pieţei sunt sensibile la preţ;
- un preţ iniţial scăzut descurajează concurenţa de la intrarea pe piaţă;
- costul fabricării şi vânzării produsului scade sensibil, dacă volumul producţiei creşte.

Crescând cererea pentru produs, costul unitar scade, fapt ce permite firmei să menţină preţul redus. Recuperarea profitului pierdut în perioada lansării este posibilă prin menţinerea preţului iniţial un anumit timp.

Firmele care nu vând doar un singur produs, ci o linie de produse, stabilesc preţuri la niveluri diferite pe categorii de articole, practică ce concretizează metoda "**liniei de preturi**". Culoarea, stilul, cererea aşteptată sunt criterii de lotizare a produsului la niveluri de preţ diferenţiate. Sunt recomandate trei sau patru niveluri de preţ oferite consumatorilor. Mai multe niveluri sunt apreciate de vânzători nepractice, deoarece creează confuzie în rândul potenţialilor cumpărători.

Metoda "**pretului de prestigiu**" se sprijină pe interpretarea dată de către client preţului considerat o măsură a calităţii sau a prestigiului unui produs. Dacă preţul scade sub un anumit nivel, cererea pentru acel produs poate ajunge la cota zero. Preţul de prestigiu este un preţ ridicat şi-l va atrage pe clientul cu un anumit statut. Automobilele Rolls Royce,

diamantele, parfumurile, porţelanurile chinezeşti, cristalurile, toate acestea sunt purtătoare ale unor elemente de prestigiu, care le fac atractive şi se vor vinde mai greu la preţuri reduse, decât la preţuri ridicate.

Metoda "**pretului psihologic**". Numeroase firme stabilesc pentru produsele lor preţuri de nivelul 499,99 sau 2299 sau 0,99. De ce nu 500, 2300, 1? Se presupune că un cumpărător vede preţul ca fiind mai degraba ceva "peste 400" decât "în jur de 500". Potrivit teoriei, cererea poate scădea substanţial, dacă preţul se va stabili la 500 în loc de 499,99. Sunt controverse dacă acest tip de preţ are efectele descrise. Un lucru este cert: este larg folosit.

Frecvent utilizat este şi sistemul de "**preturi pachet**". Două sau mai multe produse sunt evaluate într-un singur preţ. De exemplu, o companie de transport aerian oferă "pachete" de vacanţă care includ zborul, automobilul închiriat şi cazarea. O companie de computere vinde hardware, software şi contractul de mentenanţă în acelaşi preţ. Preţul pachet se sprijină pe ideea că un client va aprecia "pachetul" mai mult decât fiecare articol în parte, pentru că nu trebuie să cumpere separat articolele şi satisfacţia de la un articol poate spori prin prezenţa unui alt articol.

5.5.3.2 Stabilirea pretului pe baza costului si a profitului

Comportamentul cumpărătorilor şi acţiunile concurenţei sunt mai puţin accesibile şi controlabile de către firma ce oferă produsele/serviciile. Spre deosebire de aceşti factori, costul, factor endogen, ridică mai puţine probleme dacă ne referim la calculul şi predicţia acestuia. În acest sens, metodele care pleacă de la costuri au drept problemă importantă de soluţionat baza de plecare, adică nivelul costului unitar calculat pentru produsul/serviciul al cărui preţ trebuie stabilit.

Ce nivel al costului unitar trebuie avut în vedere la dimensionarea preţului? Cum se stabileşte acest cost? Iată întrebări la care răspunsul nu este aşa de simplu cum pare la prima vedere. În general, metodele de calculaţie a costurilor pot fi grupate, din punctul de vedere al categoriilor de cheltuieli folosite în evaluarea costului unitar, în două clase: absorbante (cost integral) şi parţiale. Să analizăm, în continuare, problemele stabilirii preţurilor care au ca bază costul unitar integral şi, respectiv, costul unitar parţial.

Dimensionarea pretului pe baza costurilor integrale

Frecvent aplicată, dimensionarea preţului folosind costul integral al produsului este considerată de mulţi drept corectă şi sigură. Scopul utilizării metodei este de a asigura recuperarea tuturor cheltuielilor pentru fabricaţia şi vânzarea produselor. Preţul astfel stabilit este uşor de explicat şi justificat clienţilor sau altor interesaţi. Adăugând la costul total o cotă standard pentru profit, preţul de vânzare va depinde de cantitatea de produse fabricate, deoarece costurile fixe determină niveluri diferite ale costului total, dependent de volumul producţiei. Să exemplificăm diferite situaţii posibile.

Presupunem că pentru fabricaţia şi vânzarea unui produs s-au înregistrat costurile:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (totale).....	10 000 000 lei
- Cantitatea fabricată.....	10 000 buc
- Costuri fixe/bucată.....	10 000 lei
Cost total.....	30 000 lei
Profit 10%.....	3 000 lei
Preţ vânzare.....	33 000 lei

Să presupunem că nivelul de 33000 lei/buc. se află sub preţul concurenţei, ceea ce va duce la o creştere a cererii şi că desfacerile pot spori cu 50%. Dacă preţul se stabileşte în aceeaşi manieră, vom avea:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (10 000 000/15 000).....	6 667 lei
Cost total.....	26 667 lei
Profit (10%).....	2 667 lei
Pret vanzare.....	29 334 lei

Pe baza acestui calcul, se va pleda pentru reducerea preţului de vânzare, deşi cererea este în creştere!

Să admitem că în perioada următoare pătrunderea pe piaţă a unor noi producători va reduce volumul desfacerilor firmei, să zicem la 7 500 buc. În acest caz, vom avea:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (1 000 000/7 500).....	13 333 lei
Cost total.....	33 333 lei
Profit (10%).....	3 333 lei
Pret vanzare.....	36 666 lei

Când va fi prezentată propunerea pentru acest pret, se va argumenta necesitatea strictă a majorării preţului, în caz contrar, se vor înregistra pierderi. Să recunoaştem, ideea de a recomanda creşterea preţului în cazul invaziei concurenţei sau declinului pieţei este cel puţin ridicola!

Aşadar, ideea recuperării integrale a tuturor cheltuielilor stă la baza acestei metode, indiferent de volumul comenzilor, iar cheltuielile totale vor varia invers proporţional cu perspectivele desfacerii. Oricât ar părea de logică aritmetica acestui calcul, el ignoră concurenţa şi condiţiile supravieţuirii firmei şi, implicit, nu poate fi considerat raţional.

Dimensionarea preturilor pe baza costurilor partiale

Nu există o metodă de stabilire a preţului, care să asigure întotdeauna cele mai bune rezultate, datorită factorilor externi (piaţa, concurenta) şi interactiunii acestora cu variabilele interne ale firmei. Raţionalizarea dimensionării preţului constă în folosirea unor principii şi mijloace de evaluare a profitului posibil de realizat de catre firmă, astfel încât preţul să se situeze la un nivel competitiv si, în acelaşi timp, să se asigure profituri tangibile pentru fiecare comandă, recuperarea integrală a cheltuielilor cu mijloacele circulante precum şi a unei părţi din investiţii.

Stabilirea pretului pe baza contributiei de acoperire

Metoda constă în adăugarea la costul produsului, care include numai costuri variabile (Direct-Costing), a contribuţiei de acoperire. La dimensionarea preţului trebuie sa se determine, în primul rând, ce contribuţie se poate obţine la nivelul unor preţuri competitive, apoi se evaluează această contribuţie prin confruntarea cu utilizarea capacităţii de producţie şi cu cheltuielile necesare onorării comenzii. Este evident că mărimea contribuţiei de acoperire, şi chiar a preţului, va fi diferită în raport cu volumul comenzii şi beneficiarii acesteia, zonele geografice, reţelele de desfacere, pieţele şi alte elemente. De mare utilitate pentru decizia de preţ pe baza acestei metode sunt datele statistice ce caracterizează preţurile şi care oferă posibilitatea ierarhizării contribuţiilor pe fiecare din elementele menţionate. Beneficiarii, reţelele de desfacere, zonele geografice, pieţele, pot fi astfel ordonate încât să devină evident care sunt cele mai convenabile

surse de profit. Prin urmare, preţul (P_v) însumează costul variabil (C_v) şi contribuţia de acoperire (C_a):

$$P_v = C_v + C_a$$

Împărţind expresia la P_v obţinem:

$$1 = \frac{C_v}{P_v} + \frac{C_a}{P_v}, \qquad \text{iar} \qquad \frac{C_a}{P_v} = R \qquad \text{de unde:}$$

$$1 = R + \frac{C_v}{P_v} \qquad \text{respectiv} \qquad P_v = \frac{C_v}{1-R} \qquad \text{unde: R este rata rentabilităţii}$$

Aşadar, cunoscând costul produsului şi rata rentabilităţii specifică unui client, preţul planificat se poate calcula pe baza relaţiei de mai sus. De exemplu, dacă nivelul costului unui produs este de 24000 lei, pentru un client, de la care obişnuit se obţine o rată a rentabilităţii de 20%, preţul calculat va fi:

$$P_v = \frac{24\,000}{1-0{,}2} = \frac{24\,000}{0{,}8} = 30\,000\ lei$$

Elasticitatea cererii si pretul

Cunoscând reacţia pieţelor la schimbarea preţului, respectiv legea elasticităţii cererii, preţurile pot fi astfel dimensionate încât să se realizeze profituri maxime.

Elasticitatea cererii, în raport cu preţul, este un număr care prezintă procentul modificării în cantitatea cerută la fiecare schimbare cu 1% a preţului produsului. Se poate estima deci, la momentul calculului, măsura schimbării în cantitatea cerută ca răspuns la schimbarea preţului sau ce cantitate ar putea fi vândută la un nivel de preţ al produsului.

Dacă se cunosc datele privind contribuţiile de acoperire, managerii pot modifica raţional preţurile pentru a-şi asigura o situaţie cât mai avantajoasă în raport cu reacţiile pieţei şi atitudinea concurenţilor.

Un exemplu: să presupunem că o firmă poate decide să majoreze preţul de la 25000 lei la 30000 lei pentru un produs, dacă are încredere într-o elasticitate estimată la -2, obţinând un spor de 200000 lei la contribuţia totală, calculată în tabelul 5.3.

Tabelul 5.3

Situatia	Pret (lei/buc)	Cantitate (buc.)	C_v (lei/buc)	C_a (lei/buc)	Valoarea vanzarilor	Contributia de acoperire
Curenta	25000	1000	18000	7000	25000000	7000000
Recalculata	30000	600	18000	12000	18000000	7200000

Poate fi încercată şi o strategie inversă, dacă sunt argumente că efectul diminuării preţului poate fi substanţial compensat prin sporirea cererii (şi vânzărilor). Cunoscând că, în cazul reducerii preţului, elasticitatea la produsul firmei este de -5, managementul decide schimbarea preţului de la 25000 lei la 24000 lei pe bucată. Consecinţele sunt calculate în tabelul 5.4

Tabelul 5.4

Situatia	Pret (lei/buc)	Cantitate (buc.)	Cost (lei/buc)	Contributie de acoperire (lei/buc)	Valoarea vanzarilor (lei)	Contributia de acoperire totala (lei)
Curenta	25000	1000	18000	7000	25000000	7000000
Recalculata	24000	1200	18000	6000	28800000	7200000

Între cele două variante, este de preferat prima, deoarece implică imobilizări mai mici de mijloace băneşti pentru fabricarea şi vânzarea produsului.

Pentru managementul firmei de afaceri, este important să se sesizeze şi să se valorifice momentul în care firma poate practica preţuri superioare celor curente. Aceasta oferă o mai mare elasticitate activităţii firmei şi există, de regulă, riscuri mai mici pentru o reacţie în acelaşi sens a concurenţei.

Pretul si utilizarea capacitatilor de productie

Contribuţia de acoperire nu este suficientă pentru a stabili preţuri, care să asigure profituri maxime. Într-o perioadă dată, un an de exemplu, diferite comenzi solicită capacităţi şi imobilizări de fonduri circulante inegale, la aceeaşi contribuţie.

De aceea, numărul de ore-maşină (ca indicator al utilizării capacităţii de producţie), necesar realizării contribuţiei aferente unei comenzi, este o

informaţie semnificativă în contractarea comenzilor şi, desigur, în decizia privind preţul cerut. Cu cât numărul şi valoarea maşinilor şi echipamentelor sunt mai mari, cu atât este mai importantă contribuţia lor la fabricarea produselor. Se poate spune că întreprinderile prelucrătoare vând mai curând timpul de lucru al maşinilor de care dispun şi nu produsele. Valoarea adăugată de maşini este un transfer al capitalului investit, care trebuie recuperat prin vânzarea produsului. Să ilustrăm în tabelul 5.5 diferite situaţii ale unor comenzi, din punctul de vedere al contribuţiei şi capacităţilor necesare.

Tabelul 5.5

Nr. crt	Indicatori	U/M	Comanda A	Comanda B	Comanda C	Comanda D
1.	Pret	lei	5000000	5000000	8000000	7000000
2.	Cost	lei	4000000	4000000	6300000	5900000
3.	Contributie de acoperire	lei	1000000	1000000	1700000	1100000
4.	Rata rentabilitatii	%	20	20	21,25	15,71
5.	Ore-masina necesare	ore	25	10	50	27
6.	Contributia/ora-masina	lei/h	40	100	34	40,7

Să comentăm mai întâi comenzile A şi B. Deşi egale în ceea ce priveşte contribuţia de acoperire, se diferenţiază net, având în vedere numărul de ore-maşină necesare realizării lor. Datorită diferenţei apreciabile în favoarea comenzii B, evident, aceasta va fi preferată comenzii A. Comparând comenzile C şi D, remarcăm diferenţa sensibilă între contribuţia de acoperire (şi rata rentabilităţii) în favoarea comenzii C. Diferenţa apreciabilă între numărul de ore-maşină necesare celor două maşini, implicit contribuţia pe oră-maşină, face comanda C mai puţin tentantă. Întreprinzătorul, care doreşte recuperarea într-un timp cât mai scurt a investiţiilor în capacităţile de producţie, va prefera comanda D.

Contribuţia de acoperire pe ora-maşină poate servi la dimensionarea preţului cerut. În cazul în care firma are suficiente comenzi, se va urmări obţinerea unui preţ la nivelul celei mai favorabile contribuţii de acoperire pe ora-maşină. Calculul preţului se va face potrivit relaţiei:

$$\boldsymbol{P_v = hm \times Chmf + C_v}$$

în care:

hm = numărul de ore-maşină necesare comenzii;
$Chmf$ = contribuţia pe oră-maşină cea mai favorabilă;
C_v = costul (variabil) al comenzii.

Revenind la exemplul din tabelul 5.5, preţul comenzii A, pe baza relaţiei de mai sus, va fi:

$$P_v\,(A) = 25000 \times 100 + 4000000 = 6500000 \text{ lei}$$

În acest calcul, 100 reprezintă contribuţia pe oră-maşină cea mai favorabilă, cea de la comanda B.

Pretul si riscul la recuperarea investitiilor

Nivelul profitului net este un element al relaţiei de calcul pentru termenul de recuperare a investiţiei, care face posibilă realizarea comenzii sau produsului. Preţul produsului este expresia nu numai a unei anumite valori, dar şi a dorinţei de recuperare.

Când o firmă lansează un nou produs sau când preţurile concurenţei nu au ajuns la un nivel stabil, dimensionarea preţului produsului trebuie să înceapă cu asigurarea celei mai convenabile rate de recuperare a investiţiei, apoi se iau în considerare celelalte elemente: oferta, reclama, cererea etc.

În dimensionarea preţului, având ca obiectiv recuperarea investiţiei într-un anumit termen, trebuie luat în consideraţie riscul diferit asumat de întreprinzător; un risc mai mare, dacă investiţia este preponderent în utilaje, echipamente, construcţii şi unul mai mic, dacă imobilizările băneşti sunt materii prime şi materiale. Rotaţia fondurilor consumate pentru materii prime este mai mare şi poate fi oprită chiar şi după primul ciclu. Utilajele costă, de regulă, mult mai mult, nu pot fi uşor ajustate la variaţii ale vânzărilor şi nu pot fi repuse cu aceeaşi uşurinţă în circuitul economic, dacă întreprinzătorul nu doreşte să le mai folosească.

Acesta este motivul care justifică un câştig mai mare la 1 leu investit în capacităţi de producţie, decât la 1 leu imobilizat în materii prime şi materiale.

Ponderea investiţiei în capacităţi, respectiv în materiale, este reflectată de structura costului produselor. Să luăm un exemplu cu două produse (tabelul 5.6):

Tabelul 5.6

Structura costului (lei)	**Produs A**	**Produs B**
Materii prime si materiale	20 000	10 000
Cheltuieli de prelucrare	4 000	14 000
Total cost	24 000	24 000

În cazul în care preţul va fi acelaşi, 30000 lei, fiecare produs va avea aceeaşi contribuţie. Cum, însă, structura costului este diferită, produsul B reclamând cheltuieli legate de funcţionarea utilajelor de 3,5 ori mai mari decât produsul A, preţul de 30000 lei nu reflectă suficient riscul mai mare pe care şi l-a asumat firma investind în acest produs, comparativ cu produsul A. Care ar fi preţul corect al celor două produse? Sunt necesare normative diferenţiate în dimensionarea preţurilor, pentru asigurarea recuperării investiţiilor în cele două categorii de resurse. Cum stabilim aceste normative? Punctul de plecare este planul de profit. Să luăm un exemplu:

- Capital total investit.....	5 000 000 000 lei
- Rata dorita a recuperarii.....	20%
- Profit anual planificat.....	1 000 000 000 lei
- Costuri fixe anuale.....	1 200 000 000 lei
- Contributia de acoperire planificata.....	2 200 000 000 lei

Planul de profit rezultat al activităţii are ca indicatori:

- Cifra de afaceri.....	7 500 000 000 lei
- Cheltuieli cu materii prime şi materiale.....	2 800 000 000 lei
- Cheltuieli pentru prelucrare.....	2 500 000 000 lei
- Total cheltuieli variabile.....	5 300 000 000 lei
- Contribuţia de acoperire.....	2 200 000 000 lei
- Costuri fixe anuale.....	1 200 000 000 lei
- Profit planificat.....	1 000 000 000 lei

Normativul pentru costurile cu materii prime şi materiale (Nmp) se calculează cu relaţia:

$$N_{mp} = 1 + \frac{R_r\%}{N_r \times 100}$$

unde:

R_r - este rata dorită a recuperării;

N_r - numărul de rotaţii (date de durata ciclului de fabricaţie şi vânzare) ale capitalului investit în materii prime în anul de calcul.

Să presupunem $N_r = 4$

Atunci,

$$N_{mp} = 1 + \frac{20\%}{4 \times 100} = 1{,}05$$

Partea de venituri (cifra de afaceri) destinată recuperării cheltuielilor anuale cu materiile prime şi materialele (C_{ma}) va fi:

$$C_{ma} = 2\ 800\ 000\ 00 \times 1{,}05 = 2\ 940\ 000\ 000 \text{ lei}$$

Normativul pentru costurile de prelucrare (Np) se calculează după cum urmează:

$$N_p = \frac{CA - C_{ma}}{C_p}$$

unde:

CA - reprezintă cifra de afaceri

C_p - cheltuieli de prelucrare

În exemplul nostru,

$$N_p = \frac{7\,500\,000\,000 - 2\,940\,000\,000}{2\,500\,000\,000} = 1{,}824$$

În valoarea veniturilor (cifra de afceri) pentru recuperarea cheltuielilor anuale făcute cu prelucrarea materiilor prime vom include:

$$2\ 500\ 000\ 000 \times 1{,}824 = 4\ 560\ 000\ 000 \text{ lei}$$

Revenind la preţul produselor A şi B, îl vom calcula în felul următor (tabelul 5.7):

Tabelul 5.7

	Cheltuieli	**Normativ**	**Pret**
Produs A			
- Materii prime	20 000	1,05	21 000
- Prelucrare	4 000	1,824	7 300
- Pret			28 300
Produs B			
- Materii prime si materiale	10 000	1,05	10 500
- Prelucrare	14 000	1,824	25 540
- Pret			36 040

Prin urmare, la o rată de recuperare a investiţiilor de 20%, preţul celor două produse nu va fi de 30000 lei datorită structurii diferite a costurilor şi mărimii riscului asumat, cu toate că ambele au acelaşi cost total.

5.5.4 Ajustari ale nivelurilor sau plafoanelor de preturi

Preţurile stabilite ale produselor şi serviciilor nu sunt practicate invariabil, fără nici o modificare sau diferenţiere. Într-o economie dinamică şi concurenţială, o firmă orientată de marketing va aplica în strategia sa de preţ diferite ajustări ca: reduceri de preţuri, comisioane, ajustări geografice, pentru a încuraja sau frâna un anumit comportament al clienţilor săi.

5.5.4.1 Reduceri de preturi

În general, patru categorii de reduceri de preţ sunt importante în strategia de marketing a unei firme: pentru cantitate, de sezon, funcţionale (comerciale) şi reduceri pentru plata cu bani "gheaţă".

Reducerile pentru cantitate se oferă pentru a-i încuraja pe cumpărători să achiziţioneze cantităţi cât mai mari dintr-un produs. Această reducere nu este, cum ar părea, o pierdere de profit. Desfacerile în cantităţi mari reduc costurile de manipulare şi vânzare ce revin pe unitatea de produs, precum şi pe cele de stocare, întrucât are loc un trasfer de stoc de la vânzător la cumpărător.

Reducerile pentru cantitate sunt de două feluri: *noncumulative* şi *cumulative*. Reducerea noncumulativă se aplică la mărimea unei cumpărări individuale şi descurajează volumul mic la o comandă. Cea cumulativă se aplică acumulării de cumpărări ale unui produs într-o perioadă dată (un an de regulă), încurajând repetarea cumpărării de către acelaşi client.

Reducerile de sezon se oferă pentru a-i încuraja pe cumpărători să stocheze produse mai devreme de momentul aparitiei în mod normal a cererii. Aceste reduceri îi recompensează, într-un fel, pe angrosişti şi detailişti pentru riscurile asumate şi costurile suplimentare implicate de creşterea stocurilor de produse din depozitele şi magaziile lor.

Reducerile functionale (comerciale) recompensează serviciile de marketing, pe care întreprinderile comerciale le vor face în viitor firmei ce fabrică şi livrează produsul.

Reducerile pentru bani "gheata" încurajează întreprinderile comerciale cu amănuntul să-şi plătească facturile imediat. La rândul lor, vânzătorii cu amănuntul oferă reduceri consumatorilor, eliminând astfel costul pentru creditul acordat acestora.

5.5.4.2 Comisioane

Ca şi reducerile de preţ, comisioanele sunt micşorări ale preţului din listă sau a plafonului pentru cumpărătorii care fac "ceva" pentru firmă. De exemplu, un comerciant de automobile poate oferi o scădere semnificativă a preţului pentru o maşină nouă, dacă îi oferiţi maşina dumneavoastra veche. Deci, comisionul (reducerea) înseamnă că, pe lângă bani, daţi un lucru (vechi în exemplul nostru) sau părţi din acesta ca plată pentru ceva nou. Se practică, de asemenea, comisioane promoţionale, dat fiind faptul că reţeaua de distribuţie face şi reclama, promovarea produsului.

5.5.4.3 Ajustari geografice

Ajustările geografice se referă la adăugarea la preţul produsului a costului transportului de la vânzător la cumpărător. Obişnuit, acest adaos se stabileşte în functie de condiţia de FOB (Free on the board - Liber să urce la bord) sau de Franco, utilizată în stabilirea preţului.

5.6 Aspecte legale privind preturile

Liberalizarea preţurilor, condiţia esenţială a funcţionării unei economii de piaţă libere, poate lăsa impresia că legea juridică nu are ce căuta în domeniul preţurilor. În toate ţările dezvoltate, şi într-o anumită măsură azi şi în România, există reglementări privind preţurile, care au drept scop să prevină şi să combată practici incorecte, ce îngrădesc concurenţa şi comportamentul "fair" pe piaţă.

Prezentăm câteva dintre practicile incorecte, incriminate în legislaţiile unor ţări, unele disimulate în forme mai greu de sesizat.

1) "Fixingul" la stabilirea pretului este o practică prin care două sau mai multe firme producătoare conspiră în stabilirea preţului unui produs. Există un fixing orizontal, între producătorii aceluiaşi produs sau diferiţi vânzători ai produsului şi un fixing vertical, între producători şi vânzători, în care acestora din urmă li se cere să nu vândă sub un anumit preţ. Nu este deloc incorect ca producătorul să recomande un anumit preţ vânzătorilor; incorectitudinea apare atunci când acesta îi forţează să vândă la acel preţ.

2) Discriminarea prin pret a clientilor, care este efectivă când acelaşi produs, de aceeaşi calitate, cu aceleaşi costuri, în aceeaşi cantitate şi în acelaşi loc, se vinde la preţuri diferite, la doi sau mai mulţi clienţi. Este

considerată discriminare şi acordarea diferenţiată a comisioanelor pentru aceleaşi servicii făcute producătorului.

3) Practica unor preturi "înselatoare", preţuri ce îi induc în eroare pe cumpărători şi faţă de care, cel mai adesea, cumpărătorii nu pot fi protejaţi; cel mult pot fi avizaţi în publicaţii special elaborate. Iată câteva din asemenea practici incorecte:

a) condiţionarea vânzării unui produs de cumpărarea altui produs;
b) comparaţia cu preţul articolului practicat de alte unităţi, mai ridicat, dacă verificarea nu confirmă existenţa reală a preţului mai ridicat;
c) invocarea preţului furnizorului ca fiind superior celui cerut, dacă în alte unităţi de pe piaţă nu se practică acest preţ;
d) oferirea unui preţ scăzut (în vitrină, de exemplu) pentru a atrage cumpărătorul în magazin, ca apoi să i se ofere altceva, mai scump, invocând diferite motive ca: o calitate scăzută a articolului în cauză, epuizarea stocului etc;
e) practica "reducerii de preţ", fără ca preţul mai mare să fi fost practicat (o anumită perioadă sau deloc).

4) Stabilirea unor preturi "de ruinare", care vizează scoaterea unui concurent de pe piaţă. Imediat ce concurentul a ieşit, se ridică preţul produsului.

În încheiere, o concluzie evidentă: decizia privind preţul unui produs sau serviciu este complexă, de mare importanţă, critică. Erorile în stabilirea preţului pot anula rezultatele, chiar foarte bune, în conceperea, fabricaţia şi distribuţia produselor. Considerăm că ideile şi principiile prezentate vă pot ajuta să evitaţi astfel de erori.

☙ Întrebari si discutii

1. Imaginaţi-vă că sunteţi unul dintre studenţii care vor sustine examenul final la acest curs şi că, în maximum 5 minute, trebuie să răspundeţi la întrebarea: Daţi câte un exemplu pentru o decizie luată în condiţii de certitudine, de risc şi de incertitudine. Care este răspunsul dumneavoastra?
2. Prezentaţi o problemă decizională şi dezvoltaţi un arbore decizional de soluţionare a acesteia.
3. În ce fel aversiunea faţă de risc vă afectează propria dumneavoastra viaţă? Dată fiind o situaţie care implică riscuri (imaginaţi o astfel de situaţie), ce curbă de preferinţă aţi alege? De ce?
4. Presupuneţi că sunteţi Directorul de Marketing al unei firme ce vinde produse generice pe o piaţă extrem de competitivă. Aveţi stocuri mari ale unui produs şi consideraţi că reducerea semnificativă a preţului ar spori sensibil vânzările. Cum veţi susţine în şedinţa Consiliului de Administraţie alternativa reducerii preţului de vânzare sub nivelul costului produsului?
5. În următorii ani uzinele firmei Dacia-Renault vor lansa un nou automobil. În calitate de consultant al managementului acestei companii, ce strategie de preţ aţi recomanda a fi aplicată la lansarea pe piaţa românească a noului model?

ORGANIZAREA

6.1 Organizarea formală
- 6.1.1 Elementele de bază ale structurii organizatorice
- 6.1.2 Concepte organizaționale majore
  - 6.1.2.1 Autoritate, responsabilitate, răspundere
  - 6.1.2.2 Delegarea
  - 6.1.2.3 Centralizare-descentralizare
- 6.1.3 Elaborarea structurii organizatorice
  - 6.1.3.1 Principii de bază ale alcătuirii structurii organizatorice
  - 6.1.3.2 Etapele proiectării structurii organizatorice
- 6.1.4 Tipuri de structuri organizatorice

6.2 Organizarea informală
- 6.2.1 Definiția organizării informale
- 6.2.2 Liderii informali
- 6.2.3 Tipuri de grupuri în organizarea informală
- 6.2.4 Avantajele şi neajunsurile organizațiilor informale
- 6.2.5 Comunicarea informală
  - 6.2.5.1 Trăsături şi modele ale comunicării informale
  - 6.2.5.2 Zvonurile
- 6.2.6 Influențarea organizării informale

CAPITOLUL 6

Organizarea

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa definiti organizarea formala si sa identificati elementele de baza pentru proiectarea structurii organizatorice
2. Sa explicati si utilizati în organizare conceptele de autoritate, responsabilitate, raspundere, delegare si centralizare-descentralizare.
3. Sa explicati principiile si etapele alcatuirii structurii formale ale unei organizatii.
4. Sa discutati si explicati natura organizatiei informale, modul sau de formare si actiune.
5. Sa descrieti avantajele si neajunsurile organizatiilor informale.
6. Sa identificati modelele comunicarii informale si cum poate fi influentata organizarea informala.

Concepte cheie

- *Organizarea formala*
- *Structura organizatorica*
- *Post*
- *Functie*
- *Arie de control*
- *Compartiment de munca*
- *Treapta ierarhica*
- *Legatura structurala*
- *Autoritate*
- *Responsabilitate*
- *Raspundere*
- *Delegare*
- *Centralizare - Descentralizare*
- *Organigrama*
- *ROF*

Chiar si oamenii de buna calitate si care vor sa coopereze, vor munci împreuna mult mai eficient daca ei cunosc partitura ce o au de interpretat si felul în care se leaga rolurile lor în activitatea unei organizatii. Conceperea si mentinerea sistemului de roluri constituie obiectul de baza al organizarii, ca functie manageriala. O structura organizatorica trebuie proiectata pentru a clarifica locul si rolul oamenilor în organizatie. Fiecare trebuie sa stie cine este, ce sa faca, cine este responsabil si pentru ce rezultate. Structura rolurilor are semnificatia organizarii formale.

Organizarea, ca si planificarea, este un proces care include stabilirea activitatilor necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcini si aranjarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor.

6.1 Organizarea formala

Organizarea formala este procesul de proiectare a structurii organizatorice. Structura organizatorica a unei organizatii reprezinta ansamblul posturilor si compartimentelor, modul în care sunt constituite si grupate, precum si legaturile care se stabilesc între ele în scopul realizarii obiectivelor acesteia. Structura organizatorica, asa cum rezulta din definitie, este precizata atunci cand sunt definite:

- partile sale componente (compartimentele) si rolul acestora, ca ex-presie a diviziunii muncii în cadrul organizatiei;
- gruparea compartimentelor, respectiv subordonarea acestora fata de conducere, autoritatea si responsabilitatile posturilor ce compun aceste compartimente;
- legaturile care se stabilesc între compartimentele organizatiei, felul si natura acestor legaturi.

6.1.1 Elementele de baza ale structurii organizatorice

O structura organizatorica eficienta se poate alcatui numai plecand de la obiectivele organizatiei, de la procesele care se desfasoara pentru realizarea lor, prin cunoasterea si studierea elementelor sale constitutive.

Cu toata diversitatea factorilor si conditiilor concrete de desfasurare a activitatii organizatiilor, se pot identifica urmatoarele elemente comune tuturor structurilor organizatorice:

⇒ postul;
⇒ functia;
⇒ aria de control;
⇒ compartimentele;
⇒ treptele (nivelurile) ierarhice;
⇒ legaturile dintre compartimentele structurii.

Rezultatul structurarii organizatiei va fi determinat de numarul, forma, importanta si locul pe care aceste elemente le ocupa si, în consecinta, definirea lor prealabil actiunii de organizare apare fireasca si necesara.

a) **Postul** este elementul primar al structurii organizatorice, fiind definit prin ansamblul sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor care revin unei persoane în mod organizat si permanent la un anumit loc de munca.

b) **Functia** este o notiune mai larga postului si exprima competentele, autoritatea si responsabilitatea care sunt comune ca sfera de cuprindere pentru posturi cu sarcini identice sau similare. În raport cu natura competentelor, autoritatilor si responsabilitatii care revin functiilor, acestea pot fi de executie si manageriale.

- *functia de executie* nu implica sarcini de coordonare a activitatii altor persoane. Persoana care exercita o functie de executie are sarcini de realizare directa, nemijlocita, a unor activitati sau lucrari potrivit specificului postului pe care îl ocupa.
- *functia manageriala*, careia îi revin competente mai largi, autoritate si responsabilitate, care includ atributii de coordonare a activitatii unui numar de executanti. Acestei categorii de functii îi sunt specifice atributele managementului.

c) **Aria de control** reprezinta numarul de persoane care pot fi coordonate nemijlocit, în mod eficient, de un manager. Eficienta activitatii manageriale este influentata si de numarul de subordonati directi, a caror activitate trebuie îndrumata, coordonata si controlata de un manager.

Numarul celor subordonati nu poate fi prea mic, situatie în care nu se realizeaza o încarcare corespunzatoare a managerului, concomitent cu o crestere a numarului de posturi de conducere în cadrul organizatiei; si nici prea mare, caz în care nu se poate asigura coordonarea si controlul tuturor persoanelor, datorita încarcarii excesive a managerului.

Activitatea de conducere a oamenilor se realizeaza prin relatiile care se stabilesc între manageri si subordonati, relatii ce reprezinta un schimb reciproc de informatii pe baza carora se decid actiunile ce se întreprind. Capacitatea limitata a oamenilor de a receptiona, prelucra si interpreta un anumit volum de informatii, într-un interval de timp dat, face imposibila efectuarea unei activitati eficace peste o anumita limita a numarului de relatii necesar a fi stabilite, deci a numarului de subordonati. Prin urmare, este necesar ca aria de control sa fie stabilita la o marime potrivita, în functie de factorii care influenteaza numarul, durata si complexitatea acestor relatii. Sa analizam, în continuare, acesti factori.

Personalitatea managerului. Daca managerul este dominat de o mare nevoie de putere, s-ar putea sa prefere o arie cat mai mare de control. Personalitatea poate explica partial de ce anumiti manageri dezvolta reputatia de constructori de „zgarie nori", în încercarea de a creste aria de control si de a-si satisface astfel ambitiile si vanitatea.

Capacitatile managerului. Un manager experimentat, bine instruit profesional, cu solide cunostinte în management, ar trebui sa fie capabil sa conduca un numar relativ mai mare de oameni, comparativ cu unul mai putin experimentat.

Capacitatile subordonatilor. Subordonatii experimentati, bine instruiti si cunoscatori ai activitatilor pe care le realizeaza, ar trebui sa fie capabili sa solutioneze dificultatile ei însisi sau împreuna, reducand astfel nevoia de a fi supravegheati si îndrumati si, prin urmare, aria de control ar putea fi mai mare.

Toleranta la oboseala. Si oboseala fizica si cea psihica sau mentala pot limita capacitatea de control a managerului. Orele unei zile sunt limitate si, deci, si ceea ce poate fi facut. Cu cat solicitarile fizice si psihice sunt mai mari, cu atat mai redusa va fi aria de control.

Natura activitatii. Ritmul si metodele de munca într-un santier naval, într-o banca sau într-o universitate difera în numeroase aspecte. Mai mult, diferente semnificative vor fi mult mai probabil între compartimentele de munca (productie si marketing) ale aceleiasi întreprinderi. Cu cat mai interdependente vor fi activitatile, cu atat aria va fi mai mica.

Alte activitati decat cele de supraveghere. Cu cat managerul trebuie sa aloce mai mult timp unor activitati precum planificare strategica sau în afara organizatiei, de exemplu, cu atat va avea mai putin timp pentru supraveghere si, deci, aria de control va fi mai mica.

Similaritatea activitatilor. Obisnuit, este mai usor sa supraveghezi doua activitati similare decat doua activitati diferite. Pot aparea putine probleme complet diferite, care sa necesite instructiuni specifice. In consecinta, mai putina supraveghere va fi necesara si, prin urmare, aria de control poate fi mai mare.

Complexitatea muncii supravegheate. Activitatile simple sunt, de obicei, mai usor de supravegheat decat cele complexe. Problemele care apar sunt, în general, mai putin solicitante si cer mai putin timp pentru solutionare. Deci, mai putin timp pentru supraveghere, arie de control mai mare.

Disponibilitatea asistentei. Cu cat managerul primeste mai mult ajutor de la subordonati si de la compartimentele functionale, cu atat poate fi mai mare aria sa de control.

Dispersia spatiala. Daca subordonatii sunt dispersati spatial, managerul va avea nevoie de mai mult timp pentru deplasari si comunicare. În aceste conditii aria de control va fi mai mica. Aria de control influenteaza configuratia structurii organizatorice, atat în ceea ce priveste numarul compartimentelor, cat si numarul treptelor (nivelurilor) ierarhice.

d) Compartimentele. Compartimentul, ca element al structurii organizatorice, grupeaza sub aceeasi autoritate ierarhica un ansamblu de posturi, carora le revin sarcini cu caracter permanent, bine precizate. Caracteristicile de baza ce definesc compartimentul sunt: existenta relatiilor dintre membrii grupului, determinate de omogenitatea sau complementaritatea activitatilor care se exercita; dependenta tuturor membrilor grupului de acelasi manager; caracterul stabil al sarcinilor pe care le are de îndeplinit.

În functie de individualitatea atributiilor si sarcinilor, a volumului acestora si de nivelul de delegare a autoritatii, compartimentele pot fi:

- de baza (elementare);
- de ansamblu (complexe).

În compartimentul de baza se realizeaza, de regula, o activitate omogena, managerul acestuia aflandu-se pe ultima treapta de delegare a autoritatii, toti ceilalti membri fiind nonmanageri (executanti), cum se vede în figura 6.1

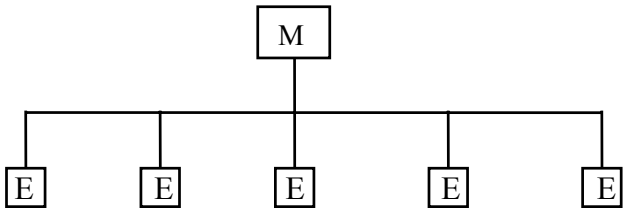


Figura 6.1 Compartiment elementar

Compartimentul de ansamblu grupeaza sub o autoritate unica fie mai multe compartimente elementare, fie compartimente elementare si executanti subordonati nemijlocit (figura 6.2).

Dupa natura autoritatii, compartimentele sunt:

⇒ ierarhice;

⇒ functionale;

⇒ de stat major.

Compartimentele ierarhice se caracterizeaza prin dreptul de dispozitie si de control, pe care îl au sefii acestora asupra sefilor compartimentelor direct subordonate.

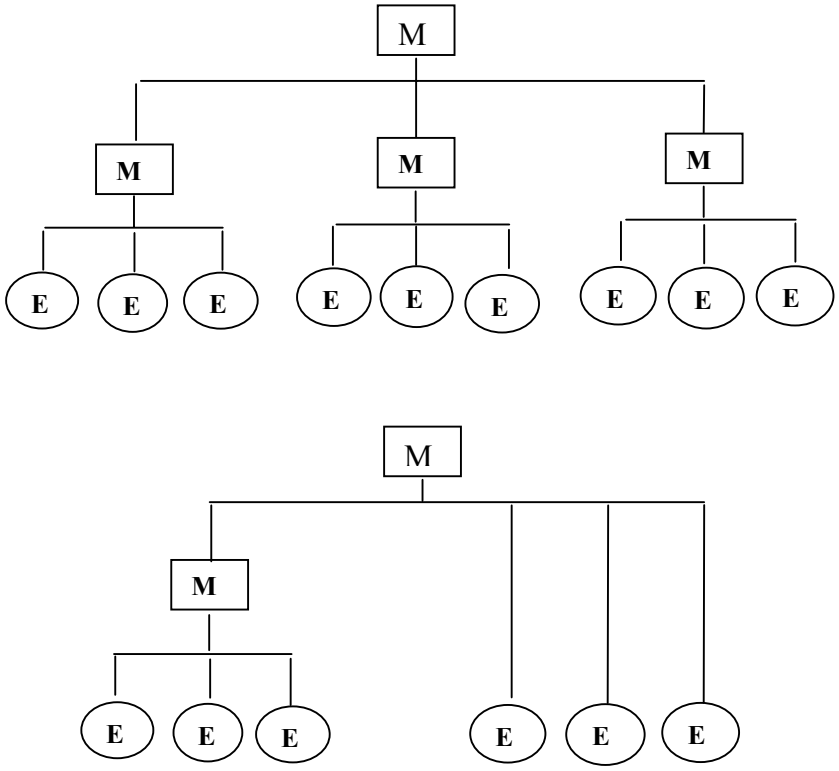


Figura 6.2 Componente de ansamblu

Compartimentele functionale se caracterizeaza prin dreptul conducatorilor acestora de a da prescriptii, reguli si îndrumari în domeniul specialitatii lor.

În practica, se întalneste frecvent situatia ca un manager sa exercite autoritate ierarhica fata de unele compartimente si functionala fata de altele.

Compartimentele de stat major au un rol consultativ de specialitate pentru cele ierarhice, contribuind la pregatirea si controlul realizarii deciziilor. Sefii acestor compartimente nu dispun de dreptul de autoritate ierarhica în cadrul organizatiei.

e) **Legaturile structurale** se stabilesc ca urmare a necesitatii comunicarii între personalul organizatiei. Ansamblul legaturilor structurale

determina o retea a canalelor de transmitere a informatiilor. În cazul în care comunicarea este reglementata, legaturile sunt formale. Paralel cu aceste legaturi, exista un sistem de legaturi nereglementate, care, formeaza structura informala a organizatiei.

Principalele tipuri de legaturi formale sunt:

- ✓ legaturi ierarhice;
- ✓ legaturi functionale;
- ✓ legaturi de stat major (de consultare);
- ✓ legaturi de cooperare;
- ✓ legaturi de reprezentare.

Legaturile ierarhice se stabilesc între manageri si executanti, între sefi si subordonati, fiind legaturi de autoritate. Autoritatea ierarhica, comparabila cu puterea executiva, se exercita asupra persoanelor si tine de domeniul actiunii. În esenta, legaturile ierarhice exprima procesul managerial si sunt concretizate în dispozitii transmise si raportate cu sens de circulatie ascendent.

Legaturile ierarhice, ca expresie a relatiilor de autoritate, asigura precizarea responsabilitatilor si subordonarilor, în vederea unei bune conduceri.

Legaturile functionale se stabilesc între persoane care exercita autoritate functionala, unele asupra altora. Autoritatea functionala, comparabila cu puterea legislativa, este autoritatea delegata asupra activitatilor. Ea defineste regulile si procedeele dupa care trebuie sa se desfasoare actiunile comandate de autoritatea ierarhica. Daca autoritatea ierarhica stabileste ce trebuie facut, cea functionala precizeaza cum trebuie facut. Consecinta a specializarii, legaturile functionale servesc asadar la transmiterea reglementarilor, a îndrumarilor si a sugestiilor privind modul de actiune într-un anumit domeniu de activitate.

Legaturile de stat major se stabilesc între persoanele din “statul major” si cele încadrate în oricare alt compartiment al organizatiei. “Statul major” este un colectiv de specialisti la dispozitia autoritatii ierarhice, de la care primeste delegare temporara sau de lunga durata si în numele careia actioneaza, direct si la orice nivel ierarhic în vederea solutionarii unor probleme. Aceste probleme nu sunt, de regula, de rutina.

Legaturile de cooperare se stabilesc între persoane care detin functii situate pe aceeasi treapta, dar pe linii ierarhice diferite. Au caracter incidental si formeaza asa numitele „pasarele” care asigura operativitate mai mare informarii reciproce sau elaborarii în comun a anumitor lucrari.

Legaturile de reprezentare sunt cele care au loc între persoane reprezentand asociatii, sindicate etc. ale personalului si managementului

organizatiei. Aceste legaturi permit comunicarea si informarea reciproca si privesc domenii diverse ale activitatii personalului.

f) **Treptele (nivelurile) ierarhice**. Treapta (nivelul) ierarhic defineste pozitia pe care o ocupa compartimentele situate pe liniile ierarhice, aflate însa la aceeasi distanta ierarhica fata de managementul de varf. Treptele ierarhice sunt rezultatul delegarii succesive de autoritate. Managementul de varf este considerat prima treapta ierarhica.

Ansamblul liniilor ierarhice ce leaga compartimentele plasate pe diferitele trepte ierarhice formeaza piramida ierarhica. În functie de marimea organizatiei, de gradul de delegare al atributiilor, de aria de control a fiecarui manager, piramida poate fi mai înalta sau mai aplatizata.

În general, o structura organizatorica caracterizata printr-o piramida înalta prezinta avantajele unor decizii mai bine fundamentate, calitativ superioare, dar si dezavantaje care decurg din circuite informationale lungi, operativitate mai redusa, scaderea responsabilitatii si cost ridicat.

Piramida aplatizata înlatura mare parte din dezavantajele celei înalte, dar are dezavantaje proprii si anume:

- încarcarea excesiva a managerilor si obtinerea unei imagini mai putin concludente asupra ansamblului problemelor, fapt care determina o deplasare a preocuparilor acestora spre problemele curente, în dauna celor de perspectiva;
- luarea deciziilor bazate într-o anumita masura pe elemente subiective.

6.1.2 Concepte organizationale majore

Între categoriile importante în organizarea structurala a unei firme sau a oricarei alte organizatii sunt cele de autoritate, responsabilitate, raspundere, delegare si centralizare - descentralizare. Cunoasterea lor este necesara în conceperea si operarea unui sistem de comunicare, de colectare, de procesare si utilizare a informatiilor despre mediul intern si extern în care activeaza firma (organizatia). Instabilitatea mediului, incertitudinea evolutiei factorilor acestuia, marimea firmei si aria geografica în care opereaza aceasta, strategia manageriala si, nu în ultimul rand, filosofia asupra managementului în afaceri, implica abordari si utilizari specifice ale categoriilor mentionate.

6.1.2.1 Autoritate, responsabilitate, raspundere

Autoritatea este un instrument al managerului. Toti managerii dintr-o organizatie au autoritate.

Autoritatea poate fi definita ca fiind dreptul de a angaja resurse, adica de a lua decizii prin care se aloca si consuma resursele organizatiei sau ca drept legal de a da ordine, de a cere cuiva sa faca sau sa nu faca ceva. Autoritatea este elementul de rezistenta care mentine organizatia ca entitate, asigurand managerilor posibilitatea de a comanda.

Autoritatea este un concept strans legat de cel de putere. Autoritatea nu trebuie însa confundata cu puterea.

Puterea este un concept mai larg, care exprima capacitatea (abilitatea) indivizilor si grupurilor de a convinge sau influenta conceptiile sau actiunile altor indivizi sau grupuri.

În organizatii, autoritatea este puterea conferita unei functii si, prin ea, persoanei care o ocupa.

Existenta autoritatii formale (legale) nu este întru totul suficienta unui manager pentru o activitate eficienta. Este bine sa subliniem faptul ca acceptarea de catre salariati a acestei autoritati este cheia unui management eficace. Diferentele între rezultatele obtinute de manageri cu aceeasi autoritate formala se explica prin diferenta între puterea de a fi eficace în management.

Care sunt sursele puterii? Cum se exercita influenta lor în anumite conditii si cu ce consecinte pentru management?

Una dintre cele mai cunoscute grupari de surse ale puterii apartine psihologilor americani John French si Bertram Raven. Sunt identificate cinci surse ale puterii.

1. *Capacitatea de a recompensa* (rasplati), respectiv de a creste salariile, a promova, a stabili sarcini de munca favorabile, a oferi echipamente noi, premii, feedback, responsabilitate crescuta, recunoastere. Aceasta capacitate da managerului forta de a administra valente pozitive altor persoane, percepute ca atare de catre acestea.

2. *Capacitatea de a sanctiona*, de a aplica pedepse sau a determina consecinte neplacute, ori de a crea amenintarea unor asemenea consecinte pentru alte persoane. În context organizational, managerii îsi manifesta puterea coercitiva prin posibilitatea de a concedia, retrograda, de a reduce salariul etc. Aceasta sursa a puterii depinde de teama ca vei fi sanctionat daca nu respecti regulile, directivele sau politicile organizatiei. În mare parte, comportamentul organizational poate fi explicat mai mult în termenii puterii coercitive decat ai celei de recompensa.

3. *Legitimitatea* este o alta sursa a puterii. Strans legata de puterea de a recompensa si sanctiona (persoana oficiala poate rasplati si pedepsi), se deosebeste de acestea pentru ca legitimitatea nu depinde de relatiile cu altii, ci, mai degraba, de pozitia sau rolul pe care-l joaca o persoana. De exemplu, legitimitatea datorata unui titlu, cum ar fi cel de doctor în stiinte sau pozitiei, cel mai varstnic din grup sau familie. Sursele legitimitatii sunt valorile predominante ale grupului sau societatii, acceptarea structurilor sociale (clase sau grupuri dominante) si recunoasterea reprezentarii unei persoane sau grup ce are puterea. Fiecare din aceste forme ale legitimitatii creeaza obligatia de a accepta puterea si de a fi influentat. În societatile contemporane, se produce o erodare a legitimitatii traditionale.

4. *Atractivitatea*, calitatile carismatice ale unei persoane constituie, de asemenea, o sursa a puterii, care izvoraste din dorinta altor persoane de a se identifica cu aceasta. Agentii de publicitate folosesc avantajele acestui tip de putere apeland, de pilda, la celebritati (staruri de film sau sportivi în voga) pentru reclamele pe care le fac. În organizatii, puterea carismatica este mult diferita de celelalte surse de putere prezentate. Managerii carismatici exercita atractie pentru subordonatii lor, care vor dori identificarea cu seful, înainte de a tine seama de puterea de a recompensa, sanctiona sau legitimitatea acestuia.

5. *Credibilitatea cunostintelor si abilitatilor profesionale*; calitatea de expert este ultima sursa de putere identificata de French si Raven. Expertii sunt perceputi ca avand cunostintele si întelegerea calificata în domenii bine definite. Toate sursele puterii depind de perceptia subiectului influentat de putere, dar puterea de expert depinde de aceasta perceptie mai mult decat celelalte. Subiectul trebuie sa-l perceapa pe agentul puterii ca fiind credibil si relevant, prezentand încredere, înainte ca puterea sa fie admisa (acceptata). În organizatii, specialistii din compartimentele functionale au putere de expert în domeniile lor si numai în acestea. În conditiile cresterii complexitatii tehnologice si specializarii, puterea de expert, la toate nivelurile, devine tot mai importanta. Aceasta importanta este recunoscuta prin implicarea stafului de la nivelurile inferioare în luarea deciziilor la nivelurile de varf ale managementului.

French si Raven au recunoscut ca mai sunt si alte surse de putere, cele cinci identificate au fost însa considerate a fi majore.

În sfarsit, cele cinci surse de putere sunt interdependente. De exemplu, folosirea puterii coercitive reduce atractivitatea.

Abordarile actuale ale puterii de a influenta comportamentul indivizilor sau grupurilor de indivizi releva influenta unor factori de diferentiere, care ridica problema folosirii puterii potrivit modelelor

contextuale (situationale). Între acesti factori se afla: dependenta, incertitudinea, personalitatea, inteligenta, varsta si cultura. De exemplu, cu cat este mai mare dependenta de agentul puterii, cu atat influenta e mai mare. De asemenea, o persoana într-o situatie incerta poate fi influentata mai usor în sensul schimbarii. În ceea ce priveste varsta, sociopsihologii au constatat ca susceptibilitatea de influenta creste la copii pana la circa 8-9 ani, apoi descreste pana la adolescenta, cand înceteaza. Persoanele inteligente, educate, datorita nivelului de autostima, sunt mult mai rezistente la influenta, în sfarsit, valorile culturale ale societatii au un mare impact asupra influentarii oamenilor. De exemplu, cultura occidentala evidentiaza individualitatea, nonconformismul si diversitatea, care tind sa reduca posibilitatea de influenta; în schimb, culturile orientale accentueaza coeziunea, acordul si uniformitatea, care tind sa promoveze capacitatea de influenta.

Responsabilitatea, alta categorie organizationala, strans legata de autoritate, reprezinta obligatia de a înfaptui în cea mai buna maniera posibila o sarcina repartizata. Acceptand sarcinile si primind autoritatea necesara îndeplinirii lor, un salariat, un manager, îsi asuma totodata si responsabilitatea.

Responsabilitatea trebuie înteleasa ca o obligatie mutuala individ - organizatie. Fiecare salariat face anumite investitii ca membru al organizatiei si asteapta sa fie recompensat. Si organizatia investeste în individ si, la randul ei, asteapta actiuni profitabile din partea lui. Relatia biunivoc profitabila poate fi deteriorata daca una din parti esueaza în exercitarea responsabilitatii pentru realizarea nevoilor celeilalte parti.

Raspunderea este obligatia de a da socoteala cuiva pentru actiunile întreprinse sau pentru esecul acestora. Fiecare urmeaza a primi cinstirea sau mustrarea, dupa cum rezultatul celor întreprinse este pozitiv sau negativ. Oamenii sunt raspunzatori pentru interpretarea rolurilor, potrivit regulilor stabilite. Avocatii sunt raspunzatori pentru apararea clientilor lor, medicii pentru tratarea pacientilor lor, iar managerii firmelor de afaceri pentru realizarea obiectivelor acestora. Autoritatea, responsabilitatea si raspunderea trebuie sa fie corelate potrivit principiului paritatii. Responsabilitatea si raspunderea pentru activitatea depusa nu trebuie sa fie nici prea mare si nici prea mica în raport cu autoritatea delegata celui în cauza. Paritatea nu poate fi strict matematica, dar e necesar sa fie suficient de corecta pentru a nu crea, cel mai adesea, situatia de a fi raspunzator de sarcini pentru care nu ai primit autoritatea necesara.

6.1.2.2 Delegarea

Delegarea este un concept care exprima trecerea (cedarea), cel putin temporara, a autoritatii formale unei alte persoane. Superiorii deleaga, transfera autoritatea subordonatilor în scopul de a facilita realizarea activitatii.

Delegarea poate aparea ca necesara cand managerii sunt absenti de la posturile lor sau poate fi o filosofie a managerilor în scopul de a-i „creste" pe subordonati. Indiferent de scopul delegarii, aplicarea ei în practica implica o secventa de actiuni, pe care o prezentam în continuare.

1. - Identificarea sarcinilor ce pot fi delegate. Sarcini specifice sau obligatii ce trebuie îndeplinite sunt identificate de manager pentru a fi repartizate unui subaltern, caruia i se vor comunica aceste sarcini.

2. - Delegarea autoritatii. Posibilitatea îndeplinirii sarcinilor este data de autoritatea celui care a primit sarcinile. Nivelul autoritatii delegate trebuie sa fie adecvat sarcinii, adica sa respecte principiul paritatii.

3. - Acceptarea responsabilitatii. Managerul si cel ce primeste delegarea trebuie sa fie convinsi de capacitatea de a realiza în cel mai bun mod sarcinile încredintate. Pe aceasta baza se obtine sau se exprima vointa subordonatului de a accepta responsabilitatea.

4. - Crearea raspunderii. Atunci cand subordonatul accepta sarcina si primeste autoritatea, el devine raspunzator pentru actiunile întreprinse. Managerul ramane în continuare si el raspunzator pentru performantele si actiunile subordonatilor care au primit delegarea. Acesti patru pasi trebuie sa conduca la o întelegere clara, atat pentru manager cat si pentru subordonat, a ceea ce se deleaga, a responsabilitatii si raspunderii pentru înfaptuirea activitatilor si atingerea obiectivelor asociate acestora.

Nivelul delegarii autoritatii este dependent de filosofia managerilor si de stilul de conducere cat si de conditiile în care opereaza o organizatie. Cele mai multe esecuri în realizarea unei delegari eficiente apar nu atat datorita absentei cunostintelor despre natura principiilor delegarii, cat inabilitatii sau lipsei vointei de a le aplica în practica.

6.1.2.3 Centralizare - descentralizare

În teoria si practica organizarii, cei doi termeni sunt folositi cu semnificatii diferite. Astfel, o prima utilizare este sub aspect *teritorial*. Daca toate activitatile sunt concentrate sub un singur acoperis sau într-o arie geografica delimitata, se afirma ca organizatia este centralizata. Dispersia

operatiunilor organizatiei în întreaga tara sau în afara ei defineste o organizatie descentralizata.

Al doilea tip este cel *functional*. Daca activitatile unei functii, de personal de exemplu, sunt realizate într-un singur compartiment specializat al organizatiei, se afirma ca functia este centralizata. Daca activitatile functiei de personal sunt disipate în diferite departamente, functia este considerata a fi descentralizata.

Al treilea tip este cel *analitic* si priveste retinerea sau delegarea prerogativelor în luarea deciziilor si comanda. În teoria organizarii, acest al treilea tip este cel mai relevant pentru centralizare si descentralizare.

Centralizarea si descentralizarea sunt relative pentru ca structura fiecarei organizatii cuprinde ambele aspecte, diferenta stand în ponderea lor. Aceasta pondere nu poate fi sesizata privind organigrama. Determinant este cat din luarea deciziilor este retinut la managementul de varf si cat este delegat nivelurilor inferioare.

Descentralizare? Cat? Raspunsul prezinta interes pentru ca atat teoreticienii cat si practicienii sunt în general pentru descentralizare. Adeptii descentralizarii sunt plasati între cei cu conceptii moderne de organizare. Centralizarea este asociata cu tipul traditional, chiar autoritar de management. Descentralizarea a fost elogiata cu termeni ca: „mai democratica”, „un pas spre o lume a pacii”, „o mare libertate a spiritului”, „mai putin autoritarism” etc., devenind vitelul de aur al filosofiei managementului. Apare, implicit, ca centralizarea este opusa acestor calitati. Cu toate acestea, multi manageri ai zilelor noastre afirma ca, în realitate, folosirea descentralizarii este mai mult teoretica decat practica. Evident, numai verbalizarea de catre managementul de varf nu este suficienta pentru a stabili extinderea folosirii descentralizarii. Specialistul american Ernest Dale a formulat cateva criterii de evaluare a descentralizarii. Daca descentralizarea creste atunci:

1. Mai multe decizii sunt luate la nivelurile de jos ale ierarhiei;
2. Decizii tot mai importante sunt luate la nivelurile inferioare ale managementului;
3. Tot mai multe functii sunt afectate de deciziile luate la nivelurile inferioare;
4. Controlul asupra deciziilor este mai redus.

Ideile mai sus prezentate sugereaza ca descentralizarea ar fi mai buna decat centralizarea. În realitate, nici unul din concepte nu este, luat individual, intrinsec, bun sau rau. În general, descentralizarea este mai mult compatibila cu aspectele comportamentale, relationiste, ale managerului.

Aceasta asertiune se datoreaza în parte faptului ca participarea celor de la nivelurile inferioare la management se datoreaza descentralizarii. În afara de beneficiile în plan comportamental, sunt posibile decizii tot mai bune datorita vitezei si informatiilor „la prima mana” pe care le asigura descentralizarea. Totodata, descentralizarea ofera o inestimabila experienta în luarea deciziilor pentru managerii de pe treptele inferioare. În sfarsit, ea ofera mai mult timp managementului de varf pentru formularea strategiilor si politicilor, creativitatii în general.

La randul ei, centralizarea asigura uniformitate în politici si actiuni, riscuri reduse pentru actiunile subordonatilor, care nu dispun de informatii sau nu au calitatile cerute unui management eficace, utilizarea abilitatii expertilor specializati, facand posibil un control strict al operatiilor.

Între centralizare si descentralizare trebuie sa existe un anumit raport. Modelul clasic al acestui raport (Alfred P. Sloan) sugereaza un control centralizat al unor activitati sau operatiuni descentralizate. În conditiile economiei moderne contemporane, practica pune în evidenta existenta unor relatii de determinare între structura organizatorica si strategia managementului.

Studii speciale au pus în evidenta concluzia ca structurile descentralizate au fost mai degraba rezultatul strategiei managementului, al strategiilor care sa faciliteze cresterea si nu neaparat al unei strategii de descentralizare în sine.

Necesitatea practica a unui anumit raport între centralizare si descentralizare, în contextul unei strategii si unor conditii date, este confirmata de procesele de recentralizare pe care firme renumite, inclusiv General Motors (exemplul clasic al descentralizarii), le-au cunoscut în evolutia organizarii lor. Prin urmare, raportul Centralizare – Descentralizare este mai mult obiectiv decat subiectiv, determinat de situatia factorilor interni si externi, de conditiile în care evolueaza organizatia.

6.1.3 Elaborarea structurii organizatorice

Dupa ce am prezentat elementele si categoriile organizationale majore, ale caror continut si semnificatie sunt fundamentale pentru arhitectul ce le va utiliza în configurarea edificiului structural al organizatiei pentru care este responsabil, sa vedem, în continuare, principiile, pasii si lucrarile concrete de elaborat, pentru organizarea formala a acesteia.

6.1.3.1 Principiile de baza ale alcatuirii structurii organizatorice

Structura oricarei organizatii trebuie sa tina întotdeauna seama de specificul, particularitatile obiectivelor sale si, prin urmare, de caracteristicile activitatii pe care o desfasoara. Diversitatea calitativa a obiectivelor si specificitatea activitatii organizatiilor nu admit structuri ”sablon”. Cu toate acestea, se pot identifica anumite reguli si principii generale, ce trebuie sa orienteze activitatea de elaborare, pentru organizatiile noi sau de actualizare, pentru cele existente, a structurii lor.

Un prim principiu este ***prioritatea misiunii si obiectivelor organizatiei***. Sa ne reamintim, în capitolul 4, definind strategiile, a fost subliniat faptul ca acestea au rolul de a determina si comunica printr-un sistem major de obiective „...un tablou general al tipului de întreprindere capabila sa le îndeplineasca”. Desigur, organizarea trebuie sa fie cadrul adecvat realizarii misiunii si obiectivelor. Cum ne organizam? Este o întrebare care vizeaza clar anumite finalitati, un tel, un scop concretizat în obiectivele organizatiei. Ignorarea prioritatii obiectivelor în favoarea distribuirii subiective a rolurilor între anumite persoane, de pilda, poate conduce la esecuri sau cel putin la eforturi repetate de ”reorganizare”, imediat ce organizatia a definit structura sa organizatorica.

De multe ori, structurarea organizatiei se face prin copierea sau adaptarea modelelor de organizare ale celor care opereaza cu succes de mai multa vreme, chiar daca misiunea sau obiectivele, precum si conditiile de mediu în care opereaza organizatia sunt sensibil diferite. O anumita inertie, determinata de practica de organizare dupa ”structuri tip”, mai poate fi sesizata în întreprinderile romanesti, îndeosebi cele publice. Nu este gresit ca întreprinderi ce opereaza în aceeasi industrie si au o dimensiune relativ apropiata sa aiba multe elemente asemanatoare sau comune în structurile lor. Dar, pentru cele cu o misiune si obiective ce pot fi atinse numai printr-o strategie novatoare, aceasta orientare în organizare nu functioneaza.

Al doilea principiu este **constituirea de compartimente specializate**, corespunzator naturii si importantei functiunilor organizatiei si a volumului de munca necesar realizarii acestora. Potrivit acestui principiu, este necesar ca activitatile specifice unei anumite functiuni a organizatiei sa fie realizate de un compartiment specializat.

Nivelul specializarii compartimentelor, în functie de volumul de munca necesar activitatilor, poate fi mai mare, caz în care se executa activitati singulare, omogene, cum ar fi cele de vanzare sau mai larg, atunci cand se efectueaza activitati înrudite, complementare sau cu un grad ridicat

de interdependenta, cum ar fi cele de personal, învatamant, salarizare. Omogenitatea sau complementaritatea activitatilor care se realizeaza în acelasi compartiment, evitarea crearii unor compartimente hibride, constituie o necesitate ce decurge din faptul obiectiv al diviziunii muncii, oferind, pe de o parte, coerenta grupului ce constituie compartimentul, prin functionarea unei retele de legaturi multilaterale între membrii sai, iar pe de alta parte, posibilitatea coordonarii eficiente a grupului prin exercitarea deplina a competentei de specialitate a managerului. Importanta diferitelor activitati si volumul de munca necesar îndeplinirii lor diferentiaza compartimentele din punctul de vedere al marimii si locului pe care îl ocupa în structura organizatorica.

Al treilea principiu este ***principul economiei de legaturi***. El constituie expresia cerintelor de eficienta a structurii organizatiei în ansamblul ei, presupunand în esenta:

- organizarea unui flux informational caracterizat prin vehicularea unui volum minim necesar de date, care sa asigure informarea completa, directa, operativa a tuturor factorilor si, în consecinta, eliminarea lucrarilor inutile sau a celor executate în paralel. Intranetul, într-o organizatie cu sistem informatic integral, este un exemplu în acest sens;
- apropierea managementului de executie prin constituirea unei structuri suple, cu un numar minim de niveluri ierarhice;
- asigurarea unei corespunzatoare delegari de atributii si autoritate;
- asigurarea unitatii de comanda, potrivit careia fiecare lucrator trebuie sa aiba un singur sef direct, de la care primeste sarcini si caruia îi raporteaza îndeplinirea lor.

Al patrulea principiu este cel al ***economiei de personal***. Economia de personal rezulta atat ca urmare a respectarii cerintelor expuse la principiile anterioare, cat si din asigurarea încarcarii rationale a personalului. În acest sens, se impune stabilirea precisa a sarcinilor, responsabilitatilor, la nivelul fiecarei functii, compartiment si nivel ierarhic, constituirea fiecarui post pe baza de norme fundamentate (norme de munca sau norme de management - cum ar fi aria de control).

Respectarea cerintelor fiecarui principiu analizat vizeaza constituirea unor structuri organizatorice elastice, usor adaptabile la modificarea obiectivelor si conditiilor de desfasurare a activitatii organizatiei si, în consecinta, o activitate eficienta a organizatiei.

6.1.3.2 Etapele proiectarii structurii organizatorice

Proiectarea structurii organizatorice pentru organizatii noi, precum si reproiectarea acesteia pentru cele existente, parcurge anumite etape, ce se succed logic si anume:

1. stabilirea activitatilor;
2. stabilirea volumului de munca pentru realizarea activitatilor si a posturilor necesare;
3. constituirea compartimentelor (organismelor);
4. elaborarea organigramei;
5. elaborarea regulamentului de organizare si functionare;
6. evaluarea eficientei structurii organizatorice.

1. Stabilirea activitatilor

Avand definita misiunea si stabilite obiectivele organizatiei, functiunile acesteia si ale managementului ei, se identifica activitatile necesare, legaturile dintre ele si fluxurile informationale aferente. Analiza trebuie sa ofere date semnificative cu privire la:

- cele mai potrivite metode si tehnici manageriale ce vor fi utilizate;
- locul în care se vor lua deciziile si ce nivel de competenta vor avea decidentii, respectiv raportul centralizare-descentralizare în managementul organizatiei;
- informatiile necesare deciziilor sau efectuarii unor lucrari de sinteza;
- activitatile ce utilizeaza în comun anumite informatii etc.

Pe baza acestor date se stabilesc lucrarile necesare si succesiunea lor. Apoi aceste lucrari sunt clasificate dupa natura si continutul lor, specialitatea si nivelul calificarii cerut efectuarii lor. Se precizeaza, de asemenea, frecventa lor si modul de executie (manual, mecanizat, alt mod). Privitor la aceasta etapa a organizarii, problemele sunt tratate mai pe larg în Capitolul 7 *Personalul*, paragraful *Analiza muncii (postului).*

2. Stabilirea volumului de munca cerut de realizarea activitatilor si a personalului necesar. În aceasta etapa, se folosesc norme si normative pe unitatea specifica de lucrare, sfere de atributii, norme de servire si norme de personal. Normativele de munca se utilizeaza pentru stabilirea volumului de munca la toate categoriile de personal operativ. Volumul de munca estimat serveste calculului numarului de posturi similare ce vor fi create.

3. Constituirea compartimentelor. Se începe cu compartimentele de baza, urmarind gruparea sub autoritatea fiecarui manager a unui numar de posturi, corespunzator ariei de control potrivite cu specificul activitatii si celorlalti factori care influenteaza acest numar.

4. Elaborarea organigramei de ansamblu consta în stabilirea legaturilor, în special ierarhice, respectiv subordonarea compartimentelor, stabilirea numarului de trepte ierarhice, precizarea locului si, implicit, a rolului fiecarui compartiment în structura organizatiei. Desi activitatile si functiile organizatiilor din aceeasi industrie sunt, în esenta, aceleasi, posibilitatile de ordonare, de grupare a compartimentelor sunt multiple.

Configuratia structurii organizatiei reflectata în organigrama, care este reprezentarea sa grafica, este influentata în principal de urmatorii factori:

- marimea organizatiei;
- dispersia geografica a subunitatilor componente;
- felul produselor si tipul de productie (standardizata si de masa, de serie sau de unicate);
- sistemul informational utilizat;
- caracteristicile elementului uman disponibil.

Marimea influenteaza structura în sensul ca la întreprinderile mici va fi de tip centralizat piramidal, în timp ce la cele mari structurile sunt descentralizate (pe functiuni, pe produse etc).

Dispersia geografica impune, de asemenea, structuri descentralizate si un grad ridicat de delegare a autoritatii, în vederea asigurarii operativitatii procesului managerial.

Un sistem informational computerizat modifica structura organizatorica, nu numai sub aspectul circuitelor si canalelor de comunicatii, ci si al modului de constituire si grupare a compartimentelor.

Elementul care asigura, în ultima instanta, functionarea eficienta a structurii oricarei organizatii este cel uman. Cu toate ca organizarea structurala, asa cum am aratat, pleaca de la misiune si obiective si nu de la oameni, realizarea ei în fapt nu poate ignora valorile umane, calitatile verificate si afirmate prin rezultatele sau posibilitatile fiecarui om. Gruparea personalului în compartimente trebuie sa aiba în vedere aspecte ale motivatiei si integrarii, aspecte care dau activitatii grupurilor valente calitativ superioare actiunilor individuale, pentru atingerea acelorasi obiective.

Proiectand subordonarea compartimentelor si, prin aceasta, constituind liniile ierarhice, managerii se pot ghida dupa cateva criterii si anume:

- *criteriul competentei de specialitate*, potrivit caruia fiecare compartiment va fi subordonat acelui compartiment al carui manager cunoaste specificul activitatii respective si poate coordona si controla activitatea cu competenta;
- *criteriul frecventei legaturilor*, în virtutea caruia compartimentele cu activitati similare sau complementare, între care se stabilesc relatii frecvente si foarte stranse, sa fie subordonate aceluiasi manager;
- *criteriul independentei*, care cere subordonarea distincta în cazul compartimentelor care, prin natura activitatii lor, au sarcini de control unele asupra altora;
- *criteriul importantei (relative),* care presupune legarea compartimentelor ce raspund de îndeplinirea unor activitati mai importante într-o perioada sau etapa a dezvoltarii organizatiei, la un nivel mai ridicat al ierarhiei managementului.

Desi organigrama de ansamblu a unei organizatii vizualizeaza principalele posturi manageriale, compartimentele, legaturile ierarhice, nivelurile ierarhice etc., aceasta nu trebuie considerata doar o simpla reprezentare a structurii organizatorice. Organigrama constituie totodata si un important instrument de studiere a managementului organizatiei. Cu ajutorul organigramei pot fi relevate si corectate erori sau deficiente ale organizarii (arii de control prea mari sau prea mici, numar prea mare de niveluri ierarhice etc.).

Sub aspect grafic, organigramele prezinta structura unei organizatii piramidal, circular, orientat de la stanga la dreapta sau în alte forme. Forma piramidala (vezi figura 6.3) este cea mai utilizata, fiind considerata cea mai expresiva.

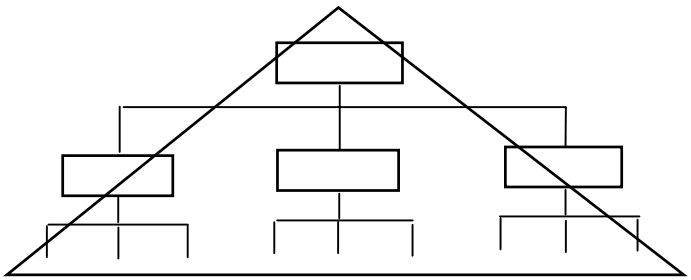


Figura 6.3 Organigrama piramidala

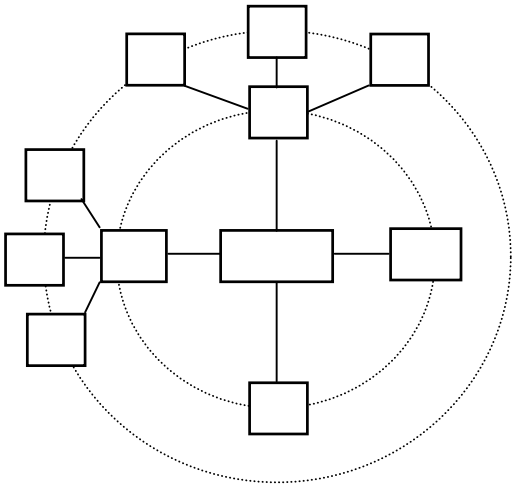


Figura 6.4 Organigrama circulara

Forma circulara (figura 6.4), mai rar întalnita, este considerata a avea avantajul echidistantei percepute fata de functia careia un compartiment sau altul îi este subordonat. În centru se afla primul nivel ierarhic, managementul de varf, iar pe cercuri concentrice celelalte niveluri ierarhice. În cazul organigramei orientate de la stanga la dreapta (figura 6.5), pe langa avantajul sensului de citire specific si limbii romane, este mai usor de sesizat „lungimea” relativa a liniilor ierarhice.

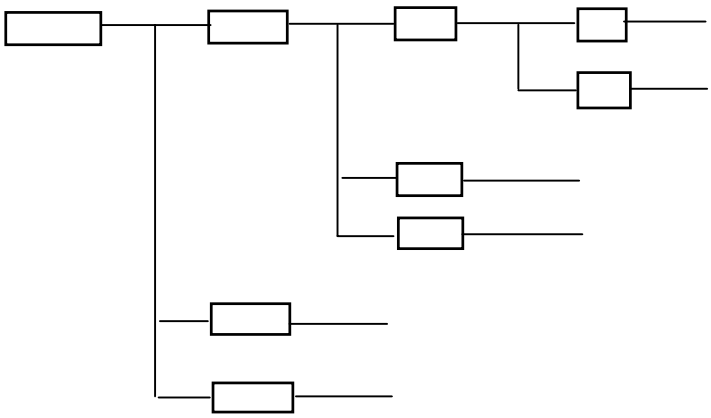


Figura 6.5 Organigrama orientata de la stanga la dreapta

5. Elaborarea regulamentului de organizare si functionare

Organigrama, ca instrument de analiza si de redare grafica a structurii organizatorice, fiind un tablou sintetic, are anumite limite. Structura organizatorica, elaborata dupa toate regulile prezentate anterior, nu poate deveni functionala numai pe baza elementelor continute în organigrama. Este necesar ca fiecare membru al organizatiei sa cunoasca ce are de facut, sarcinile de îndeplinit, metodele de munca ce le va folosi, legaturile directe si indirecte, rolul si pozitia sa. Toate acestea trebuie precizate. Regulamentul de organizare si functionare, numit adesea *Manualul întreprinderii* este documentul ce ofera datele si informatiile necesare. În esenta, regulamentul contine un set de descrieri, de *fise ale postului*, întocmite pentru fiecare loc de munca al organizatiei. Pentru locurile identice, se întocmeste o singura descriere. În Capitolul 7 se prezinta detaliat structura si modul de elaborare a fisei postului.

6. Evaluarea eficientei structurii organizatorice

Pentru aprecierea eficientei structurii organizatorice, nu este suficienta analiza organigramei. Concluzii relevante asupra calitatii si eficientei se pot formula numai în urma observarii modului cum functioneaza atat elementele componente, cat si ansamblul structural al organizatiei. Aprecierea eficientei structurii organizatorice, desi complexa si dificila, se poate face pe baza unor criterii si indicatori care exprima, pe de o parte, ”statica” structurii, iar pe de alta parte, prin indicatori ai rezultatelor activitati, ”dinamica” structurii.

Din prima categorie fac parte costul structurii (ponderea cheltuielilor de administratie în totalul cheltuielilor firmei), simplitatea structurii caracterizata de numarul de trepte ierarhice, numarul compartimentelor functionale si al posturilor pe care le grupeaza, în totalul compartimentelor si posturilor organizatiei.

Din a doua categorie fac parte indicatorii ce exprima nivelul realizarii obiectivelor stabilite. Posibilitatea evaluarii rezultatelor activitatii este mai lesnicioasa în compartimentele operationale, datorita obiectivelor cantitative, masurabile, ale acestora. În alte compartimente, care nu au o activitate direct masurabila, se pot folosi elemente concrete de apreciere a activitatii si anume: respectarea termenelor de efectuare a lucrarilor, calitatea acestora etc.

Evaluarea eficientei structurii organizatorice nu este un scop în sine. Ea vizeaza expres perfectionarea acesteia. Este larg acceptat faptul ca una dintre cauzele majore, care creeaza probleme si provoaca pierderi organizatiei, este o structura defectuoasa. De aceea, perfectionarea structurii organizatorice, bazata pe analiza riguroasa a organizatiei, devine un instrument de sporire a eficientei managementului acesteia.

6.1.4. Tipuri de structuri organizatorice

Organizatiile mici functioneaza, de regula, prin realizarea activitatilor de catre salariati, carora le sunt delegate responsabilitati si autoritate. Fiecare actioneaza ca agent sau extensie a sefului organizatiei. Coordonarea revine integral sefului care realizeaza functiile manageriale.

Pe masura cresterii volumului activitatii, a dimensiunii si complexitatii organizatiei, sunt create compartimente specializate.

În raport cu natura (specializarea) activitatilor realizate în aceste compartimente si modul în care este distribuita si utilizata autoritatea, se disting cateva tipuri „clasice” de structuri si anume: functionala, pe produs/teritoriala, pe clienti si matriceala, toate cu avantaje si limite.

Structura functionala, cea mai veche si larg raspandita, caracterizeaza specializarea compartimentelor/departamentelor unei firme în realizarea binecunoscutelor functii: productie/operatii, marketing, finante/contabilitate, cercetare-dezvoltare, personal. **Avantajele** pe care acest tip de structura le-a relevat se refera la utilizarea eficienta a resurselor, comunicare si retea de decizie simpla, rezultate functionale masurabile, simplificare în formarea specialistilor „functionali”. **Dezavantajele** constau în: dificultati si cost ridicat de coordonare între domeniile functionale, accentuarea spiritului „parohial” în stabilirea obiectivelor, rivalitate si conflicte interdepartamentale, rezistenta la schimbare.

Structura pe produs organizeaza activitatile în compartimente separate, conform liniei de produs. Fiecare linie majora de produs este administrata în divizii separate, semiautonome. Introdusa si folosita din anii ’20 ai secolului trecut, de catre cunoscuta companie americana General Motors, structura pe produs are urmatoarele **avantaje**: permite evaluarea departamentelor în calitate de centre de profit autonome; faciliteaza coordonarea între functiuni pentru reactii rapide; flexibilitate, dezvolta manageri cu larga pregatire. **Dezavantajele** structurii pe produs constau în: amplificarea problemelor de coordonare între domeniile specializate pe produse; conduce la diminuarea comunicarii între specialisti; contribuie la duplicarea serviciilor fiecarei divizii.

Structura teritoriala (zone geografice) este cunoscuta la marile firme cu activitati dispersate în spatiul national sau international. Delimitarile între divizii/departamente sunt de ordin natural, distante, politice si culturale. Principalele **avantaje** sunt: adaptare mai rapida la schimbarile în cerintele pietelor locale; mai mare eficienta a logisticii (costuri mai mici de transport si stocare). **Dezavantaje**: numar mai mare de manageri generali; duplicarea unor servicii, dificultati în controlul exercitat de managementul de varf al companiei asupra operatiilor locale.

Structura pe clienti este o alta forma de structura organizatorica larg utilizata în situatiile în care clientii întreprinderii au nevoi foarte diferite, pe care aceasta cauta sa le satisfaca. Tipica este structura pe clienti industriali si pe consumatori finali (detailisti). O banca, o universitate au, de asemenea, structuri ce servesc clase distincte de clienti.

Avantajele ce decurg din satisfacerea cerintelor segmentelor cheie ale pietei sunt însotite de **dezavantajele** date de dificultatea stabilirii unor proceduri unitare la nivelul organizatiei; de presiunea pentru tratamente speciale acordate unor clienti; de utilizarea inadecvata a unor resurse ca urmare a ritmurilor diferite solicitate de clienti.

Structurile matriceale reflecta metoda de organizare a activitatilor în care structura functionala se intersecteaza cu structura pe produs. Scopul vizat este valorificarea avantajelor si reducerea dezavantajelor acestor doua tipuri de structuri. Cunoscute si sub denumirea de structuri pe „proiecte”, au drept caracteristica dubla subordonare a membrilor unui grup (compartiment), una fata de seful compartimentului functional din care fac parte, cealalta fata de managerul de proiect, la realizarea caruia participa.

Avantajele, consemnate de functionarea structurilor matriceale, constau în: adaptarea la fluctuatiile încarcarii personalului, inovare, simultaneitate în servirea mai multor clienti, utilizarea maxima a specialistilor si, totodata, asistenta functionala echitabil distribuita tuturor

proiectelor. De asemenea, aceste structuri reprezinta o excelenta cale de pregatire pentru operare într-o întreprindere diversificata.

Dezavantajele relevate privesc posibilele conflicte în exercitarea autoritatii datorita dublei subordonari, reducerea vitezei de luare a deciziilor si promovare a unor puncte de vedere limitate.

De mentionat ca sunt companii care cunosc structuri mixte, o combinatie a tipurilor de structuri organizatorice descrise pe scurt în acest paragraf.

6.2 Organizarea informala

Într-o organizatie, oamenii comunica unii cu altii, dezvolta sau cultiva relatii, nu numai în calitate de ocupanti ai pozitiilor din structura organizatorica, ci, pur si simplu, pentru ca sunt oameni si, prin natura lor, fiinte sociale. Relatiile informale joaca, asa cum vom vedea în continuare, o importanta influenta asupra managementului si, de aceea, este necesar ca diferitele aspecte particulare ale acestei realitati din mediul organizational sa fie studiate, cunoscute si folosite în practica managementului.

6.2.1 Definitia organizarii informale

Organizarea informala este o retea de relatii personale si sociale, ce apar spontan atunci cand oamenii se asociaza într-un mediu de munca. Structura informala îi priveste pe oameni si relatiile dintre ei, în timp ce structura formala se refera la pozitiile oficiale în termenii autoritatii si responsabilitatii. Puterea informala este atasata persoanei, în timp ce autoritatea formala este asociata postului (functiei) si o persoana o are numai atunci cand ocupa un anumit post. Puterea informala este personala, cea formala este institutionala. Puterea informala este data de membrii grupului si nu este delegata de manageri, fiind un subiect al sentimentelor oamenilor.

Datorita naturii sale subiective, organizarea informala nu poate fi controlata de management în maniera în care cea formala poate fi. Organizatiile informale, spre deosebire de cele formale, sunt instabile si tind sa ramana mici, în scopul de a se pastra în limitele relatiilor personale. Ca urmare a acestei tendinte, în organizatiile mari opereaza numeroase organizatii informale.

În mod obisnuit, un manager detine o anumita putere informala (personala) în acelasi timp cu puterea formala (institutionala); dar un manager, de regula, nu are mai multa putere informala decat oricare altul din grup. De obicei, managerul si liderul informal sunt doua persoane diferite în grupurile de munca.

6.2.2 Liderii informali

Liderii grupurilor informale apar din variate motive, cum ar fi: varsta, vechimea, competenta profesionala, postul în care se afla, libertatea de miscare în zona de lucru a grupului, sensibilitatea etc.

Cu toate ca într-un grup cateva persoane pot fi lideri informali de diferite tipuri, în mod obisnuit exista unul singur care are mai multa influenta decat ceilalti. Fiecare manager trebuie sa afle care este liderul informal cheie în fiecare grup si sa lucreze cu acesta, astfel încat sa încurajeze comportamentul ce conduce la realizarea obiectivelor organizatiei. Cand liderul informal actioneaza împotriva unui sef formal, influenta acestuia din urma poate fi subminata.

Organizatiile informale sunt o sursa pentru potentialii lideri formali. Nu trebuie uitat, însa, ca un lider informal nu este întotdeauna cel mai bun manager formal. Exista numeroase exemple de lideri informali de succes, care au devenit sefi aroganti o data ce au primit autoritatea formala. Unii lideri informali au esuat ca lideri formali pentru ca le-a fost teama de responsabilitatea oficiala, ceva ce nu au avut ca lideri informali. Aria autoritatii oficiale, ca manageri, este mai larga si mai complexa decat cea limitata, în care au detinut puterea informala.

6.2.3 Tipuri de grupuri în organizarea informala

Organizarea informala este înteleasa ca ansamblu al diferitelor grupuri de oameni. Aceste grupuri, privite în raport cu pozitiile membrilor în structura oficiala, pot fi: orizontale, verticale si mixte, asa cum sunt redate în figura 6.6.

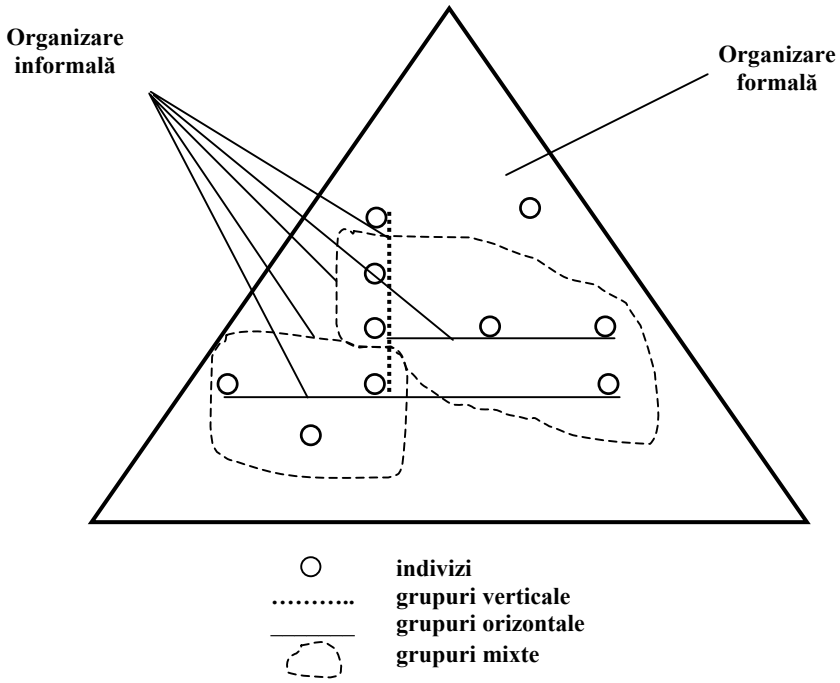


Figura 6.6 Tipuri de grupuri informale

Grupurile orizontale includ persoane a caror pozitie, în structura formala, se afla la acelasi nivel ierarhic. Membrii grupului pot fi din acelasi compartiment sau din compartimente diferite. Grupurile orizontale sunt un tip comun de grupuri informale, datorita accesibilitatii pentru membrii lor. Componentii acestor grupuri nu au complexul pozitiei diferite în organizatie, promoveaza în mod egal informarea, împartasesc aceleasi probleme, interese si nelinisti.

Grupurile verticale sunt formate din oameni situati la diferite niveluri ale ierarhiei formale. Cel mai adesea acestia provin din acelasi domeniu de munca. De pilda, grupuri dintr-o sectie de productie pot include maistrul si unul sau mai multi muncitori din subordinea sa sau mai multi maistri pot forma un grup cu seful de atelier. Relatiile în aceste grupuri pot fi rezultatul unor interese exterioare sau al numeroaselor raporturi de serviciu. Existenta acestor grupuri faciliteaza comunicarea. De asemenea, ofera o imagine mai buna pentru seful formal în ochii subordonatilor, ca urmare a atitudinii deschise si accesibilitatii. Exista însa si riscul ca seful sa-si piarda obiectivitatea fata de subordonati, putand aparea acuzatii de favoritism.

Grupurile mixte sunt combinatii de doua sau mai multe persoane din diferite domenii de munca si de pe diverse pozitii ierarhice. Grupurile mixte se formeaza, deseori, pe baza de relatii comune în afara organizatiei: acelasi club, comunitate etnica etc.

6.2.4 Avantajele si neajunsurile organizatiilor informale

Cu toate ca sistemele informale pot crea numeroase probleme, ele aduc si o serie de beneficii atat managementului (proprietarilor), cat si salariatilor. În tabelul 6.1 sunt sintetizate avantajele si neajunsurile structurii informale.

Tabelul 6.1

Avantaje	**Neajunsuri**
* Contribuie la cresterea eficacitatii organizatiei * Usureaza sarcinile de munca ale managementului * Tinde sa încurajeze cooperarea * Ofera satisfactie si stabilitate grupurilor de munca * Îmbunatateste comunicarea * Reprezinta o supapa de siguranta pentru emotiile oamenilor * Îi încurajeaza pe manageri sa planifice si sa actioneze mai atent	* Produce zvonuri indezirabile * Încurajeaza atitudinile negative * Rezistenta la schimbari * Duce la conflicte interpersonale * Îi respinge si îi tracaseaza pe anumiti salariati * Slabeste motivatia si satisfactia * Opereaza în afara controlului managementului

Ne vom referi, pe scurt, la cateva dintre acestea. Atunci cand managerii stiu si simt ca organizarea informala lucreaza pentru obiectivele organizatiei, coopereaza cu aceste organizatii, ceea ce usureaza sarcinile de munca ale managementului.

Un alt avantaj semnificativ al organizarii informale este acela ca aceasta contribuie la satisfactiile si stabilitatea grupurilor de munca. Lucratorii au sentimentul apartenentei si securitatii, considera ca au ceva de castigat daca raman în grup, fapt ce sporeste satisfactia si reduce fluctuatia.

Un avantaj, adesea ignorat, este acela ca organizatia informala este o supapa de siguranta pentru frustrarile salariatilor. Oamenii îsi pot descarca presiunile emotionale discutandu-le cu cineva într-o forma deschisa si prieteneasca, apartenenta la un grup informal oferind un mediu potrivit pentru aceasta.

În sfarsit, un beneficiu al organizarii informale, rareori recunoscut, este acela ca prezenta acesteia îi determina pe manageri sa planifice si sa actioneze mai atent decat ar face-o în absenta ei. Managerii care înteleg forta organizarii informale stiu ca aceasta este un control si o contrapondere la folosirea fara limite a autoritatii lor. Managerii inteligenti introduc schimbari în grupurile pe care le conduc numai dupa o atenta chibzuire, pentru ca stiu ca grupurile informale pot submina si subrezi proiectul. Managerii doresc ca proiectele lor sa aiba succes, pentru ca vor trebui sa raspunda autoritatii formale în caz de esec.

Un neajuns major al organizarii informale este rezistenta la schimbari. Este o tendinta a grupurilor sa devina, disimulat, protectorul felului lor de viata, sa se opuna schimbarilor. Ceea ce a fost bun se considera a fi suficient de bun si pentru viitor. Daca, de exemplu, postul A a avut întotdeauna un statut superior postului B, trebuie sa aiba în continuare un statut superior si sa fie mai bine platit, chiar daca s-au schimbat conditiile, postul A devenind mai putin dificil. Limitele comportamentului grupurilor informale se afla în conventii, obiceiuri si cultura membrilor acestora.

Organizatiile informale pot fi o cauza semnificativa a conformarii salariatilor. Conformarea este încurajata de norme care sunt cerinte ale grupului informal pentru comportarea membrilor sai. Recompensele si pedepsele, pe care grupul le foloseste pentru a convinge persoanele sa se conformeze normelor sale, sunt sanctiuni. Normele si sanctiunile informale constituie ghidul opiniei, care tinde sa reduca orice comportament, ce se abate de la regulile grupului. Nonconformistii pot fi presati si tracasati, pana ce capituleaza sau pleaca.

Organizatiile informale dezvolta, de asemenea, conflicte interpersonale si intergrupale, care pot dauna organizatiei. Cand salariatii cheltuiesc o mare parte din energia lor pentru a se opune unii altora, vor oferi sigur mai putin firmei. Conflictele si interesele individuale pot deveni atat de puternice în organizatiile informale, încat pot reduce atat motivatia, cat si satisfactia. Rezultatul – o productivitate scazuta care slabeste atat pe proprietar, cat si pe salariati. Nimeni nu castiga.

Multe dintre interesele grupurilor formale si informale pot fi integrate, desi totdeauna vor fi anumite diferente între ele. Dificultatea majora cu organizatiile informale este aceea ca ele nu sunt subiect al controlului direct al managementului. Autoritatea de care depind organizatiile informale se afla mai degraba în sistemul social decat în management. Tot ceea ce managementul poate face este sa le influenteze într-un fel sau altul.

6.2.5. Comunicarea informala

Comunicarea între oameni este un drept dobandit prin nastere. Întotdeauna, cand oamenii se aduna în grupuri, discutiile, conversatiile se vor dezvolta cu siguranta, ca expresie a motivatiei lor naturale de a comunica. Ele sunt exercitii ale libertatii oamenilor de a se exprima si reprezinta ceva normal, natural. Folosind o metoda sau alta de transmitere a mesajelor, comunicarea va exista întotdeauna. Organizatiile nu pot ”concedia” comunicarea neoficiala între oameni asa cum nu o pot ”angaja”. Pur si simplu ea exista.

Ceea ce intereseaza, însa, din perspectiva managementului, este corectitudinea mesajelor si a ideilor vehiculate în comunicarea informala si, prin aceasta, influenta exercitata asupra oamenilor, atitudinilor, actiunilor si productivitatii lor.

Cercetari speciale facute cu privire la corectitudinea informatiilor în comunicarea informala au aratat ca peste 3/4 din acestea, în conditii normale de munca, sunt adevarate. Exista tendinta de a considera ca aceste mesaje sunt mai putin corecte decat sunt, din cauza ca erorile acestora sunt mai dramatice si impresioneaza mai mult memoria. Mai mult, o mica parte incorecta poate duce la o întreaga istorie incorecta! Este, de asemenea, adevarat ca informatiile neoficiale sunt, de regula, incomplete si pot duce la interpretari eronate. Chiar daca tind sa spuna adevarul, rareori spun întregul adevar. Aceste aspecte ale comunicarii informale explica tendinta de a crea mai multa confuzie decat o sugereaza ponderea relativ redusa de informatii gresite pe care le poarta.

Între cauzele care amplifica comunicarea neoficiala (discutiile, comentariile), activand oamenii si grupurile în acest sens, si care sunt mai degraba produsul situatiilor decat al persoanelor, putem mentiona:

- ✓ insecuritatea si sensibilizarea;
- ✓ implicarea prietenilor si asociatiilor;
- ✓ noutatea informatiilor;
- ✓ munca ce permite conversatia;
- ✓ postul (functia) ce furnizeaza informatii dorite de altii;
- ✓ personalitatea interlocutorului etc.

Daca ar fi sa ne referim numai la un singur exemplu si anume la reducerea (concedierea) personalului într-un birou în cazul instalarii unui computer, în astfel de situatii, comentariile, discutiile sunt energice, ceea ce impune o atentie speciala si informatii corecte din partea managementului.

6.2.5.1 Trasaturi si modele ale comunicarii informale

Comunicarea informala ofera managerilor numeroase informatii, care reprezinta feedback-ul despre munca salariatilor. De asemenea, îi ajuta pe muncitori sa interpreteze managementul, respectiv sa traduca ordinele formale în limbajul lor.

O caracteristica a comunicarii informale este rapiditatea circulatiei informatiilor. Fiind flexibile si personale, discutiile si comentariile neoficiale raspandesc informatiile mai repede decat multe din sistemele de comunicatii ale managementului. Viteza acestor informatii face foarte dificila oprirea zvonurilor.

O alta caracteristica a comunicarii neoficiale este extraordinara putere de a penetra chiar si cele mai severe sisteme de securitate pentru secretele firmelor, datorita capacitatii de a trece peste treptele si liniile ierarhice si a contacta direct oameni cunoscuti. Suetele sunt bine cunoscute ca o sursa de informatii confidentiale.

Cum se difuzeaza informatiile în sistemul comunicarii neoficiale? În figura 6.7 sunt prezentate modelele de transmitere a informatiilor informale.

Predominant în viata organizatiilor este modelul ciorchine, ceea ce semnifica faptul ca numai putini oameni sunt difuzori activi de informatii în comunicarea neoficiala.

6.2.5.2 Zvonurile

O problema majora a comunicarii informale este zvonul. Zvonul este o informatie neoficiala, ce se difuzeaza fara ca standarde de verificare a corectitudinii sa fie implicate. Zvonul este partea neverificata si, deseori, neadevarata a informatiei neoficiale. Poate fi si corect, dar în general nu este, si de aceea, prezumtiv, este indezirabil. Preponderent, cauza zvonului se afla în interesul pentru o situatie ambigua. Are tendinta de a-si schimba continutul în trecerea de la o persoana la alta. Tema generala se poate mentine, nu si detaliile, care pot fi reduse sau adaugate dupa cum sunt sentimentele, interesele, conceptiile si judecatile difuzorilor.

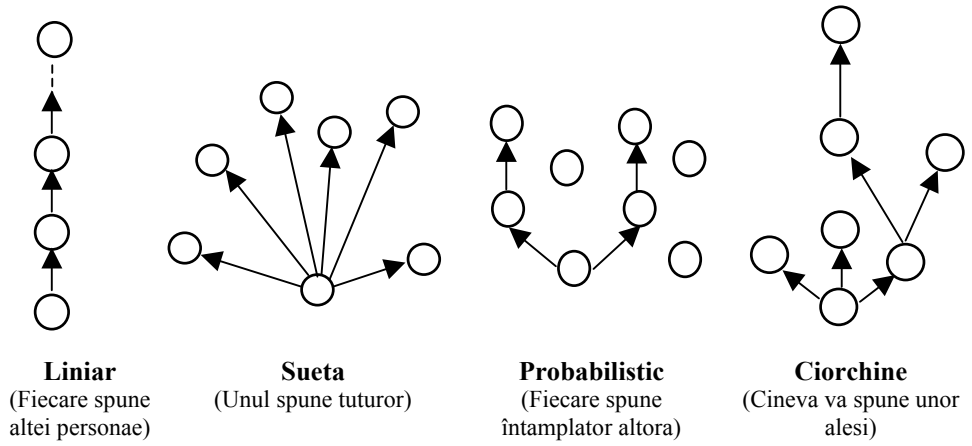


Figura 6.7 Tipuri de retele ale comunicarii informale

Cateva dintre caile de control sunt:

⇒ înlaturarea cauzelor în scopul prevenirii zvonurilor;

⇒ ”tratarea” zvonului cat mai repede posibil;

⇒ confruntarea ”fata în fata” cu fapte (confirmate în scris daca este cazul);

⇒ aflarea faptelor de la surse demne de încredere;

⇒ încurajarea asistentei liderilor informali si sindicali daca acestia sunt cooperativi;

⇒ ascultarea tuturor zvonurilor în scopul întelegerii semnificatiei lor.

6.2.6 Influentarea organizarii informale

Asa cum am aratat, managementul nu poate stabili organizarea informala si nici nu o poate aboli. Dar managementul poate învata sa convietuiasca cu aceasta, folosind diferite masuri de a o influenta si anume:

✓ sa integreze cat mai repede posibil interesele grupurilor informale cu cele ale organizarii formale;

✓ sa accepte si sa înteleaga organizarea informala;

✓ sa ia în considerare efectele posibile ale reactiei organizatiilor informale la actiunile pe care le întreprinde;

✓ sa exercite activitatile formale fara amenintari inutile la adresa organizarii informale

Cea mai de dorit combinatie a celor doua forme de organizare (formala si informala) pare a fi un sistem predominant formal, care sa mentina unitatea în atingerea obiectivelor, împreuna cu un sistem informal bine dezvoltat pentru a mentine coeziunea grupurilor de munca. Cu alte cuvinte, organizarea informala trebuie sa fie suficient de puternica pentru a ajuta, dar insuficient de puternica pentru a domina.

Întrebari si discutii

1. Sunteţi fondatorul întreprinderii. Aţi supravegheat creşterea ei de la un om, dumneavoastra, la 50 de salariaţi. La început, cunoşteati nu numai numele fiecărui angajat, ci şi pe al membrilor lor de familie. Azi ştiti doar numele celor ”vechi”, ca şi dumneavoastra. Obosit să fiţi singurul care ia decizii aţi hotărât să reorganizaţi întreprinderea. Ce schimbări veţi face şi ce avantaje şi dezavantaje vor aduce aceste schimbări?
2. Enumeraţi câteva compartimente/posturi din orice tip de organizaţie (de afaceri, biserică, universitate, guvernamentală etc.) Clasificati aceste compartimente/posturi în ierarhice şi funcţionale.
3. Prezentaţi un caz în care o persoană într-o poziţie managerială realizează cu eficacitate obiectivele postului său. Ce surse de putere susţin, în opinia dumneavoastra, exercitarea autorităţii managerului respectiv?
4. Presupuneţi că ocupaţi, de trei ani, postul de Director al unei Scoli de formare şi instruire postuniversitară de înalt nivel profesional. Aveţi un staff de 12 persoane, bine pregătite şi cu rezultate bune. Doriţi să alocaţi mai mult timp relaţiilor externe, îndeosebi cu mediul de afaceri, şi, pentru aceasta, trebuie să delegaţi din autoritate pentru responsabilităţi curente. Ce, cui şi cum veţi delega? Ce nu veţi delega?
5. Imaginaţi-va că sunteţi Managerul General al unei întreprinderi mijlocii cu 300 de salariaţi. Aţi aflat de la şeful unei secţii că salariaţii acesteia intenţionează să întrerupă lucrul în secţia lor şi, implicit, în întreaga întreprindere, ca semn de protest pentru posibilitatea ca managementul să reorganizeze activitatea secţiei consecinţa fiind disponibilizarea a cel

puţin 25 de salariaţi. Reorganizarea va avea loc, nu însă şi disponibilizarea a 25 de oameni! Cum procedaţi în cazul unui astfel de zvon?

PERSONALUL – MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

7.1 Analiza şi descrierea posturilor

7.1.1 Analiza postului (AP)

7.1.2 Descrierea şi specificațiile postului (Fişa postului)

7.2 Planificarea necesarului de personal

7.2.1 Portofoliul de abilități şi portofoliul de management

7.2.2 Anticiparea schimbărilor în RU

7.3 Asigurarea personalui

7.3.1 Recrutarea

7.3.2 Selecția

7.3.2.1 Testarea

7.3.2.2 Interviul

7.3.3 Orientarea (socializarea)

7.4 Pregătirea personalului

7.4.1 Evaluarea nevoilor de instruire

7.4.2 Metode de instruire

7.5 Evaluarea performanțelor

7.5.1 Metode de evaluare a performanțelor

7.5.2 Evaluarea performanțelor: încotro?

CAPITOLUL 7

Personalul – managementul resurselor umane

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa prezentati în ce consta managementul resurselor umane.
2. Sa explicati necesitatea, continutul si metodele ce pot fi folosite pentru analiza posturilor într-o organizatie
3. Sa explicati structura si continutul descrierii si specificatiilor unui post.
4. Sa identificati pasii si activitatile procesului de planificare a resurselor umane.
5. Sa descrieti activitatile de asigurare a personalului: recrutare, selectie (testare, intervievare), orientare.
6. Sa definiti pregatirea personalului si metodele de instruire folosite.
7. Sa explicati obiectivele evaluarii performantelor angajatilor si sa descrieti cateva metode de evaluare.

➹ Concepte cheie

- *Analiza postului*
- *Descrierea (fisa) postului*
- *Specificatiile postului*
- *Observare directa*
- *Autoînregistrare*
- *Procedura departamentului muncii*
- *Portofoliul de abilitati*
- *Portofoliul de management*
- *Recrutare*
- *Surse de forta de munca*
- *Selectie*
- *Testare*
- *Validitate a testului*
- *Veridicitate a testarii*
- *Tipuri si tehnici de testare*
- *Interviul*
- *Tipuri de interviuri*
- *Orientare (socializare)*
- *Nevoi de instruire*
- *Metode de instruire*
- *Evaluare a performantelor*
- *Metode de evaluare a performantelor*

Personalul şi managementul resurselor umane asigură o organizaţie cu salariaţi competenţi, prin selecţia, dezvoltarea şi recompensarea lor pentru realizarea obiectivelor acesteia. Managementul resurselor umane (MRU) este procesul prin care sunt încadrate persoane potrivite în posturile din structura organizaţiei prin identificarea necesităţilor de personal, recrutare, selecţie, angajare, promovare, evaluare, compensare şi instruire a personalului. Este clar că funcţia de asigurare a personalului, care include motivarea şi antrenarea în realizarea obiectivelor de performanţă, este strâns legată de funcţia de organizare. Nu puţini autori de lucrări de management considera aceste activităţi ca o etapă a organizării.

De ce MRU şi nu doar Personalul? Pentru că, adesea, managerii uită că asigurarea personalului este *responsabilitatea* lor şi nu a compartimentului de Personal. Desigur, acest compartiment oferă o valoroasă asistenţă, dar este *sarcina* managerilor de a angaja în posturile pe care le coordonează persoane calificate sub toate aspectele.

În acest capitol, cititorul va găsi câteva dintre temele importante şi permanente ale practicii MRU în orice organizaţie. Proiectarea, analiza şi descrierea posturilor, planificarea personalului, recrutarea şi selecţia personalului, orientarea după angajare, pregătirea şi evaluarea performanţelor, vor fi tratate în conţinutul capitolului.

7.1 Analiza si descrierea posturilor

Aşa cum am menţionat în debutul acestui capitol, organizarea, ca funcţie a managementului unei organizaţii, prin proiectarea postului precede şi asigură baza de plecare pentru activităţile specifice MRU.

Prin ***proiectare*** este structurată munca ce permite atingerea obiectivelor din planurile organizaţiei. Sarcini de muncă, pentru un individ sau grup de indivizi, sunt repartizate unui post.

Definirea sarcinilor de muncă specifice, respectiv: **ce**, **cum** şi **în ce combinatie** vor fi realizate la un loc de muncă, impune o analiză atentă, calificată, prin utilizarea unor tehnici şi a unui instrumentar specializat. De aceste lucruri se ocupă analiza postului.

7.1.1 Analiza postului (AP)

Obiectivul esenţial al AP este să determine sarcinile posturilor de muncă dintr-o organizaţie, precum şi oamenii necesari în termenii dexterităţilor (îndemânărilor), cunoştinţelor, abilităţilor şi experienţei, pentru a realiza cu succes sarcinile. AP oferă date pentru elaborarea

Descrierii postului şi *Specificatiilor postului* (*Fisa postului*). De asemenea, este baza pentru: definirea postului, reproiectarea postului, recrutare, selecţie, orientare, pregătire, consiliere carieră, evaluare a performanţelor şi compensare (salarizare).

Pentru a servi tuturor acestor necesităţi în managementul resurselor umane, AP colectează informaţii despre:

- **activitatile postului** - listă de activităţi, uneori cu indicarea de ce, cum şi când un lucrător efectuează fiecare activitate;
- **comportament uman -** percepere, comunicare, luarea deciziilor, consum de energie, deplasări pe distanţe lungi etc.;
- **masini, dispozitive, echipamente si ajutoare pentru munca -** ce produse face, ce materiale prelucrează, cunoştinţe implicate (fizică, juridice) şi servicii aferente (consultanţă, mentenanţă);
- **standarde de performanta -** cantitate, calitate sau timp necesar pentru fiecare activitate de bază a postului; în raport cu aceste standarde angajatul va fi evaluat (apreciat);
- **contextul muncii (postului)** - condiţiile fizice de mediu, programul de lucru, contextul organizaţional şi social (oamenii cu care intră în contact); stimulente materiale şi nemateriale;
- **cerinte fata de persoana ce ocupa postul -** cunoştinţe necesare şi abilităţi (studii, instruire, experienţă în muncă); caracteristici personale (aptitudini, trăsături fizice, personalitate, interese) cerute.

Cine culege aceste informaţii şi cum? Specialistul (în MRU, Analist de post, Consultant), lucrătorul însuşi sau supraveghetorul lucrătorului al cărui post este obiectul analizei.

Pentru a colecta informaţiile necesare, AP poate folosi una sau o combinaţie a unor metode narative şi cantitative precum: interviul, observarea directă, autoînregistrarea (autofotografierea), chestionarul de analiză, procedura departamentului muncii (SUA).

Interviul este una dintre modalităţile cel mai frecvent utilizata în obţinerea de date relevante şi valide despre natura unui post de muncă. Ceea ce susţine folosirea interviului este, pe de o parte, chestionarea şi dialogul direct cu ocupantul postului sau cu supraveghetorul acestuia, cei mai avizaţi cunoscători ai activităţii, iar pe de altă parte, posibilitatea structurării dialogului într-un set de întrebări adecvate obiectivelor AP.

Interviul poate fi individual sau cu grupul (ocupanţi sau supraveghetori ai aceluiaşi post). O problemă majoră poate aparea atunci când intervievaţii văd AP ca o evaluare a eficienţei ce va afecta salariul lor.

În acest caz, apare tendinţa de a exagera unele responsabilităţi şi de a minimaliza altele.

Date pentru AP se pot obţine şi prin completarea de către ocupantul postului a unui ***chestionar***. Este important ce structura are chestionarul şi ce întrebări cuprinde. La o extremă sunt chestionarele cu o foarte structurată listă de control (detalii de operare, timp consumat etc.). La cealaltă extremă, chestionarul poate fi deschis şi să ceară simplu salariatului să "descrie sarcinile majore ale postului său". Desigur, un chestionar intermediar între cele două este mai bun.

Observarea directa, fotografierea, cu sau fără cronometrare, este utilă în cazul unor activităţi fizice observabile, cum ar fi cele de montaj sau contabilitate, de exemplu. Nu este potrivită dacă postul implică activităţi mentale nemăsurabile, precum cele ale unui avocat sau inginer proiectant. De asemenea, este irelevantă în cazul în care activităţile postului sunt importante, dar ocazionale, de pildă, soră la urgenţă. Observarea directă se foloseşte deseori în conjuncţie cu interviul.

Autoînregistrarea sau autofotografierea este o altă metodă de colectare a informaţiilor necesare AP. Persoana care ocupă postul înregistrează zilnic fiecare activitate pe care o realizează şi, totodată, timpul consumat. Se obţine, astfel, un tablou cuprinzător al postului, mai cu seamă dacă lista înregistrărilor este suplimentată cu interviuri subsecvente.

Cu toate că interviurile, chestionarele, observaţiile şi autoînregistrările sunt folosite de cei mai mulţi angajatori şi servesc destul de bine elaborării *Descrierii* şi *Specificatiilor postului*, apar multe cazuri în care aceste abordări narative nu satisfac întru totul necesităţile MRU.

Dacă, de exemplu, dorim să asociem o valoare cantitativă fiecărui post, astfel încât posturile să poată fi comparate pentru scopuri de salarizare, atunci o AP cantitativă poate fi mai bună.

Cele mai populare metode cantitative sunt: Chestionarul de Analiză a Postului, Procedura Departamentului Muncii (SUA) şi Analiza Funcţională a Postului.

Chestionarul de Analiza a Postului (rezultat al cercetărilor Purdue University - SUA) este analitic - conţine 194 de articole (întrebari), fiecare articol fiind un element de bază, care poate juca sau nu un rol important în cazul unui post. Analistul decide dacă articolul joacă un rol în postul respectiv şi, dacă da, până la ce nivel.

Articolului i se asociază o valoare (intensitate), potrivit scării: Nc - nu este cazul; 1 - foarte rar; 2 - ocazional; 3 - moderat; 4 - considerabil; 5 - substanţial.

Avantajul metodei constă în aceea că oferă un punctaj cantitativ sau un profil al oricărui post în termenii legăturii postului cu o serie de dimensiuni, şi anume: responsabilităţi în luarea deciziilor; comunicare; responsabilităţi sociale; îndemanare, abilităţi; activităţi fizice; operare cu echipamente; procesare informaţii.

Forţa *Chestionarului de analiza a postului* constă în aceea că permite *clasificarea posturilor* pe baza punctajului adunat. Neajunsul esenţial constă în faptul că nu poate fi administrat cu bune rezultate decât de analişti calificaţi.

Procedura Departamentului Muncii (SUA) clasifică fiecare post în raport cu ceea ce face un salariat referitor la: **date, oameni, lucruri.** Ideea centrală, care stă la baza acestei metode, este aceea că, indiferent de conţinutul concret al activităţii cuiva într-un post de muncă, această activitate este un proces de realizare a unei funcţii, generic definită şi de o anumită complexitate.

Activităţile de bază ale postului sunt observate şi analizate pentru a le încadra într-una din funcţiile specificate la fiecare din cele trei categorii, funcţii prezentate în tabelul 7.1

Tabelul 7.1

Date	Oameni	Lucruri
0 - Sintetizare	0 - A îndruma	0 - Asamblare, montaj
1 - Coordonare	1 - A negocia	1 - Munca de precizie
2 - Analiza	2 - A instrui	2 - Operare - Control
3 - Compilare	3 - A supraveghea	3 - Directionare - Operare
4 - Calculare	4 - A distra	4 - Manipulare
5 - Copiere	5 - A convinge	5 - Supraveghere
6 - Comparare	6 - A vorbi - Semnala	6 - Alimentare - Evacuare
	7 - A servi	7 - Manevrare
	8 - A ajuta	

Simbolul numeric din faţa funcţiei are semnificaţia complexităţii acesteia. 0 este înaltă, 6, 8, 7 scăzută. De exemplu, pentru un Frământător aluat, într-o fabrică de pâine, cele mai potrivite funcţii sunt: copiere (Date); a vorbi - semnala (Oameni); opera - controla (Lucruri), respectiv 5, 6, 2.

Dacă funcţiilor li se poate ataşa o anumită valoare a compensaţiei, pe oră, să zicem (funcţiilor cele mai simple - compensaţia cea mai mică), atunci, concomitent cu clasificarea tuturor posturilor, putem avea şi salariul de bază pentru fiecare post din organizaţie, care este un reper important în asigurarea echităţii interne în retribuirea personalului.

Analiza functionala a postului se bazează pe *Procedura Departamentului Muncii*, la care se adaugă informaţii suplimentare cu privire la sarcini, obiective şi cerinţe de pregătire pentru ocupantul postului.

7.1.2 Descrierea si specificatiile postului (Fisa postului)

O *Fisa a postului* este o formulare succintă a informaţiilor colectate în procesul de analiză a postului. Se prezintă ca un document scris care identifică, defineşte şi descrie postul în termenii sarcinilor, responsabilităţilor, condiţiilor de muncă şi specificaţiilor.

În practica MRU se folosesc două tipuri de fişe ale postului: specifice şi generale.

Fişele *specifice* prezintă detaliat sarcinile şi responsabilităţile. Se concentrează pe eficacitatea, controlul şi o detaliată planificare a muncii. Se întâlnesc în structurile organizatorice birocratice, în care liniile ce separă funcţiile şi nivelurile managementului sunt bine conturate.

Fişele *generale*, relativ noi în practica managementului, sunt asociate cu strategiile ce pun accent pe inovare şi flexibilitate, fără o planificare strictă în realizarea muncii. Se potrivesc structurilor organizatorice plate, cu puţine graniţe între funcţiile şi nivelurile managementului. Acest tip de fişă a postului prezintă doar în formă generală obligaţiile şi responsabilităţile postului. Avantajul relativ al fişelor generale constă în numărul sensibil mai redus faţă de cel al fişelor specifice, dată fiind utilizarea lor pentru o clasă mai largă de posturi de acelaşi tip, din mai multe compartimente ale organizaţiei.

Nu există un format standard ce trebuie folosit în redactarea fişei postului. Cele mai multe fişe conţin cel puţin secţiunile:

- informaţii de identificare a postului;
- sinteza postului;
- relaţiile postului;
- sarcini (îndatoriri) şi responsabilităţi;
- autoritate şi standarde de muncă (performanţă);
- condiţii de muncă;
- specificaţii şi calificări minime.

Informatiile de identificare comunică: titlul postului, compartimentul din care face parte, sursa de informaţii pentru analiza postului, cine a elaborat şi cine a verificat fişa postului, data analizei postului precum şi a verificării fişei postului.

Sinteza (rezumatul) postului este o succintă formulare ce condensează sarcinile şi responsabilităţile postului, precum şi locul acestuia în structura organizatorică.

Relatiile postului precizează legăturile ocupantului cu alţii, atat din interiorul organizaţiei, cât şi din afara acesteia. De exemplu, pentru managerul departamentului de resurse umane:

- *raporteaza* vicepreşedintelui responsabil de relaţiile cu salariaţii;
- *îi supravegheaza* pe funcţionarii de resurse umane, pe administratorul de teste, pe directorul relaţiilor de muncă şi pe secretară;
- *lucreaza* cu toţi managerii de departament şi cu directorii executivi;
- *în afara organizatiei*: cu agenţiile de angajare, cu firme de recrutare şi diferiţi vânzători.

Sarcinile si responsabilitatile postului explică ce este de făcut, cum şi de ce, în postul respectiv. În mod obişnuit sunt inserate 3-5 dintre cele mai importante responsabilităţi. Fiecare responsabilitate este asociată unei sau mai multor sarcini de muncă.

Standardele de performanta. Unele fişe conţin o secţiune care statuează standardele ce se aşteaptă a fi atinse de ocupantul postului la fiecare dintre responsabilităţile specificate. Stabilirea de standarde nu este niciodată o sarcină uşoară. Mulţi manageri învaţă rapid că doar spunând subordonaţilor ”să realizeze ... în cele mai bune condiţii”, nu oferă suficientă orientare pentru asigurarea unei performanţe de vârf. Formulări mai concrete şi precise duc la rezultate mai bune. De exemplu, pentru sarcina: “Ţine evidenţa conturilor de datorii”, standardele de performanţă ar putea fi exprimate astfel:

- toate facturile primite sunt înregistrate în aceeaşi zi de lucru;
- toate facturile sunt transmise managerilor departamentelor desemnate pentru aprobare, nu mai târziu de o zi de la primire;
- în medie, pe lună, să nu apară mai mult de trei erori de înregistrare;
- registrul de evidenţă să fie încheiat la sfârşitul celei de-a treia zi de lucru a fiecărei luni.

Autoritatea. În această secţiune, se includ limitele de luare a deciziilor, supravegherea directă a altui personal şi limitările bugetare. De

pildă, ocupantul postului are autoritatea de a aproba solicitările de achiziţii ce nu depăşesc suma de..., de a învoi sau motiva absenţele, de a aplica măsuri disciplinare subordonaţilor, de a recomanda creşterile de salariu, de a intervieva şi a-i angaja pe noii salariaţi.

Conditiile de munca si mediul ambiant. Fişa postului poate include elemente precum: nivelul zgomotului, potenţiale pericole, încălzire.

Specificatiile enumeră caracteristici ale lucrătorului (trăsături şi experienţă), necesare pentru a îndeplini cu succes responsabilităţile şi sarcinile postului.

Specificaţiile pentru personalul calificat vor fi diferite faţă de cele pentru personalul necalificat (care va fi calificat la locul de muncă).

Pentru personalul *calificat* interesează: experienţa într-o muncă specifică precum şi calitatea oricărei instruiri relevante.

Pentru personalul *necalificat* pot fi avute în vedere: trăsături fizice, de personalitate, interese, abilităţi senzoriale.

Tehnici şi proceduri specializate sunt folosite pentru elaborarea specificaţiilor postului. În fişa postului se vor lista numai caracteristici legate de realizarea eficace a sarcinilor postului, pentru a evita discriminări la angajare sau în aprecierea performanţelor. De exemplu, un operator PC poate să fie instruit şi în limbaje de programare, abilitate ce nu este necesară pentru performanţe în postul de operator. Nu se va include între specificaţii o astfel de caracteristică.

*Calificarile minim*e sunt standarde de bază, pe care un candidat trebuie să le îndeplinească pentru a fi luat în consideraţie la ocuparea postului. Si aici este necesară precauţie pentru a nu-i discrimina pe potenţialii candidaţi ai postului.

7.2 Planificarea necesarului de personal

Managementul resurselor umane (RU) este procesul care începe cu stabilirea numărului corect de oameni calificaţi, în posturi bine stabilite şi la momentele potrivite.

Prima sarcină pentru planificarea RU este să traducă obiectivele şi planurile organizaţiei într-un program calendaristic al necesarului de personal. Odată stabilit necesarul de personal, planificarea RU trebuie să instrumenteze planuri de asigurare a salariaţilor necesari.

Necesitatea planificării RU este dată de intervalul inerent între recunoaşterea necesităţii de a crea un post şi asigurarea persoanei calificate pentru acel post. Cu alte cuvinte, în mod obişnuit, nu este posibil să găseşti o persoană potrivită peste noapte. Planificarea eficace a RU ajută la

reducerea fluctuaţiei prin menţinerea personalului pe ruta carierei lor profesionale în cadrul organizaţiei.

Orice plan al RU, pentru a fi eficace, trebuie să derive din planurile pe termen lung ale organizaţiei. Din nefericire, planificarea RU este, deseori, inadecvat integrată în planificarea de ansamblu a organizaţiei. O eroare obişnuită a planificării RU este concentrarea pe necesităţile de înlocuire pe termen scurt şi nu pe coordonarea cu planurile pe termen lung ale organizaţiei. Numeroşi manageri văd planificarea RU ca ceva ce trebuie făcut numai după ce orice altceva a fost făcut. Cercetările au relevat câteva obstacole majore în succesul planificării strategice în RU şi anume: eşecul în sincronizarea planului RU cu planul ciclului afacerii; tendinţa de a planifica, mai degrabă ca reacţie la problemele operaţionale curente, decât de perspectivă; o bază de date inadecvată pentru planificare; eşecul implicării managerilor cheie în planificare şi lipsa voinţei de a folosi planul strategic în RU drept ghid în acţiunile de zi cu zi.

În schema din figura 7.1 se prezintă paşii procesului de planificare a RU:

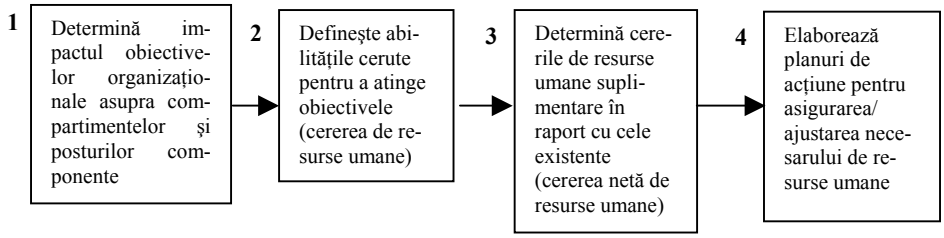


Figura 7.1 Paşii procesului de planificare a resurselor umane

Un scurt comentariu la schema din figura 7.1

1. Nu numai obiectivele organizaţiei, stabilite şi ierarhizate, cu termene şi exprimate cantitativ, determină planurile de asigurare a RU, ci şi RU disponibile, cu limitele şi calităţile lor, influenţează direcţia de ansamblu a organizaţiei.
2. Cheia aici este nu să priveşti la dexterităţile şi abilităţile prezente ale personalului, ci la cele necesare atingerii obiectivelor. Un bun început, aici, este revederea fişelor de posturi, pentru a identifica ce şi câte posturi trebuie să fie capabile să exprime aceste abilităţi şi dexterităţi.
3. Cererile de RU suplimentare trebuie analizate în raport cu RU prezente şi viitoare ale organizaţiei. Această analiză priveşte

resursele prezente şi schimbările aşteptate ce se întrevăd în starea acestora.

4. Dacă necesarul net indică nevoia de forţă de muncă suplimentară, trebuie planificate: recrutarea, selecţia, orientarea şi instruirea diferitelor categorii de personal. Dacă analiza relevă un surplus de personal, atunci scăderea numărului personalului se va face fie pe seama ieşirilor naturale, dacă timpul nu presează, fie prin ajustări, cu sau fără părăsirea organizaţiei.

La cea mai mare parte a acestor activităţi ne vom referi în paragrafele următoare.

7.2.1 Portofoliul de abilitati si portofoliul de management

Procesul de planificare a asigurării resurselor umane ale unei organizaţii necesită informaţii despre potenţialul persoanelor ce vor realiza activităţile specifice posturilor organizaţiei în perioada pentru care se elaborează planul. În primul rând, despre persoanele deja angajate în organizaţie.

Un instrument practic, care oferă informaţii despre fiecare angajat al organizaţiei, este *Portofoliul de abilitati*. Printre informaţiile care, de regulă, sunt incluse în acest portofoliu, menţionăm: *date personale* - vârstă, sex, stare civilă; *abilitati* - educaţie, experienţă în muncă, instruire, limbi străine cunoscute; *calificari speciale* - membru al unui grup profesional, realizări speciale; *salariul, beneficiile si posturile ocupate* - salariul actual şi cele anterioare, data la care s-au modificat salariile, posturile ocupate; *capacitati individuale* - scoruri la teste psihologice şi alte teste, informaţii privind sănătatea; *preferinte speciale ale salariatului* - zona geografică, tipul de post.

Principalul avantaj al "Portofoliului de abilităţi" este că acesta furnizează posibilitatea unei rapide şi relevante evaluări a abilităţilor disponibile în organizaţie. Pe langa ajutorul dat la luarea deciziilor de promovare şi transfer, informaţiile mai servesc şi în luarea deciziilor de a accepta sau nu un nou contract sau de a introduce un nou produs, precum şi pentru programe de instruire a salariaţilor.

Un alt instrument util planificării este *Portofoliul de management*. Pe lângă datele personale, acesta conţine succinte evaluări ale performanţelor obţinute, punctele forte şi limitele, precum şi potenţialul de

avansare. Este folosit, cum putem deduce, pentru persoanele ce ocupă sau sunt vizate a ocupa poziţii manageriale în cadrul organizaţiei.

7.2.2 Anticiparea schimbarilor în RU

Anticiparea schimbărilor în RU este necesară pentru determinarea cererilor de resurse umane suplimentare. O serie de schimbări în starea personalului pot fi anticipate cu acurateţe şi uşor, altele mai greu. Pensionarea, de exemplu, poate fi mai uşor de anticipat. De asemenea, promovările şi transferările pot fi estimate dacă există informaţii privind vechimea într-un anumit post şi nevoile organizaţiei. Factori ca: decese, demisii, concedieri sunt mult mai greu de prevăzut. Totuşi, experienţele trecute şi datele înregistrate pot oferi informaţii, sub formă de probabilităţi, şi în ceea ce priveşte astfel de schimbări.

Aşadar, pe baza informaţiilor din *Portofoliul de abilitati*, *Portofoliul de management* şi din *Schimbarile anticipate*, managerii pot face o predicţie rezonabilă a disponibilităţilor de resurse umane pentru o perioadă de timp specificată.

Comparând necesarul de personal, impus de obiectivele pe care şi le-a statuat pentru perioada dată, cu resursele disponibile prognozate potrivit analizei mai sus menţionate, organizaţia se poate afla, cel mai probabil, fie în situaţia de a avea nevoie de forţă de muncă suplimentară, fie în situatia de a avea un surplus de personal, fie în ambele situatii în cadrul diferitelor specializări şi abilităţi necesare.

Dacă necesarul net indică nevoia de forţă de muncă suplimentară, trebuie planificate şi operate: recrutarea, selecţia, orientarea şi instruirea diferitelor categorii de personal sau introducerea de ore de muncă suplimentare, subcontractarea, utilizarea de forţă de muncă temporară ori cu normă redusă.

În cazul surplusului de personal, organizaţia poate apela la acţiuni ca: scăderea salariilor, reducerea timpului de lucru, partajarea posturilor, pensionări anticipate, încurajarea plecării din organizaţie (prin acordarea unei compensaţii echivalente cu 6, 12, 18 salarii lunare, de exemplu), concedieri.

Se înţelege, toate aceste acţiuni trebuie planificate, atât ca volum, cât şi ca secvenţă în timp. Firmele care nu elaborează planuri pentru RU ar putea să se afle în situaţia de a nu asigura pentru viitor necesarul adecvat de

forţă de muncă şi să fie confruntate cu semnificative costuri financiare suplimentare.

7.3 Asigurarea personalului

O dată ce firma a determinat nevoile sale de personal, trebuie să angajeze cei mai buni salariaţi pentru ocuparea locurilor disponibile. Procesul de angajare are trei componente: recrutarea, selecţia şi orientarea (socializarea). În continuare să analizăm aceste componente.

7.3.1 Recrutarea

Decisă fiind angajarea unei persoane într-un post, pasul următor este dezvoltarea unui grup de candidaţi, folosind una sau mai multe surse de recrutare. Cu cât numărul candidaţilor este mai mare, cu atât angajarea poate fi mai selectivă.

Recrutarea este un domeniu în care cooperarea între linia ierarhică şi specialiştii departamentului de RU al firmei este esenţială. Specialistul în RU, care recrutează şi oferă datele iniţiale pentru un post, rareori este responsabil pentru supravegherea performanţelor acelui post. Si nici nu poate fi familiar cu toate detaliile şi schimbările recent survenite.

De aceea, dialogul şi cooperarea cu supraveghetorul postului respectiv sunt absolut necesare. De exemplu, care sunt stilul şi comportamentul proprii managerului sau grupului în care va lucra ocupantul postului? Între momentul analizei şi al elaborării fişei postului şi cel al angajării au intervenit modificări în condiţiile şi natura activităţii postului? Supraveghetorul poate oferi cele mai potrivite răspunsuri la aceste întrebări.

De unde şi cum să atragă organizaţia candidaţi pentru ocuparea posturilor vacante, care sa corespunda necesităţilor sale?

În general, sursele de candidaţi sunt grupate în interne şi externe.

Cele ***interne*** (candidaţii sunt deja angajaţi ai organizaţiei) sunt, de regulă, surse pentru posturi manageriale. Studii empirice au găsit că până la 90% din astfel de posturi au fost ocupate “din interior”. De ce un procent atât de ridicat? Printre avantajele promovării interne sunt de menţionat:

- angajaţii îşi văd competenţa răsplătită: moralul şi performanţele pot fi astfel sporite.

- după o perioadă de activitate în organizaţie, candidaţii se simt mai legaţi şi ataşaţi de obiectivele acesteia şi, deci, mai puţin dispuşi să o părăsească.
- candidatul intern este cunoscut din activitatea efectivă şi din evaluarea dexterităţilor sale.

Dezavantajele care apar ca urmare a promovării din interior în posturile manageriale sunt:

- candidaţii interni care nu obţin postul pot fi dezamăgiţi;
- grupul ce are un şef nou, promovat din rândurile lor, poate să nu fie dispus să-i accepte autoritatea, întrucât adesea este dificil de schimbat reputaţia de a fi "unul din gaşcă";
- este mai puţin probabil să apară idei noi, diferite, în luarea deciziilor de la cei "interni" decât de la cei veniţi "din afară".

Sursele ***externe,*** la care poate apela o organizaţie care angajează forţă de muncă, cele mai cunoscute, sunt: agenţiile de recrutare, executivii de recrutare, unităţile de învăţământ, foştii angajaţi, persoane recomandate de salariaţii organizaţiei, clienţi ai organizaţiei şi solicitanţi "la poarta organizaţiei".

Agentiile de recrutare sunt: *publice,* cu precădere pentru muncitori, *organizatii nonprofit* (*asociatii profesionale*) şi *private,* pentru funcţionari, specialişti, manageri.

Firmele care angajează recurg la agenţiile de recrutare din unul sau mai multe motive, precum: nu au departamente de resurse umane; în trecut a fost dificil să asigure o masă suficient de mare de candidaţi; angajarea este urgentă; există candidaţi care nu preferă să fie recrutaţi direct de firmele concurente celei în care lucrează.

Unul dintre *avantajele* importante ale angajării prin agenţiile de recrutare este reducerea costurilor cu interviurile, ca urmare a preselecţiei făcute de agenţie. Angajatorul intervievează doar persoane care, în general, întrunesc condiţiile ocupării postului.

Un *dezavantaj* al recrutării prin serviciile unei agenţii este posibilitatea de a angaja persoane nu tocmai potrivite sau de a-i bloca pe cei care au calităţile necesare. Pentru a evita astfel de situaţii, angajatorul trebuie să ofere agenţiei o cât mai completă şi precisă fişă a postului. De asemenea, trebuie să precizeze instrumentarul de utilizat în selectarea candidaţilor.

Executivii de recrutare, aşa numiţii "vânători de creiere", sunt, de regulă, utilizaţi pentru găsirea de candidaţi destinaţi unor posturi din managementul de vârf al firmei sau de specialişti de clasă. Cheltuielile de recrutare sunt întotdeauna plătite de angajator.

Vânătorii de creiere au relaţii şi sunt adepţii contactării unor candidaţi calificaţi, care sunt angajaţi şi care, de regulă, nu caută un alt post. Un astfel de recrutor economiseşte timpul managerilor de vârf ai firmei angajatoare, timp ce ar fi fost consumat cu operaţiile de publicitate şi studierea a, poate, sute de candidaţi. Este economic şi în termenii costurilor implicate.

Sunt şi anumite capcane în angajarea pe această cale. Angajatorul trebuie să explice clar ce fel de candidat este dorit şi de ce. Unii recrutori sunt mai degrabă vânzători, decat profesionişti în resurse umane şi, deci, vor fi interesaţi în a-l convinge pe angajator să "cumpere" candidatul, decât să găsească unul realmente potrivit pentru post.

Facultatile, colegiile sunt importante surse de personal calificat. Prin birourile de plasare sau alte forme, studenţii/absolvenţii sunt puşi în contact cu diverşi angajatori. În ţările cu economie şi învăţământ avansate, firmele mari stabilesc şi menţin legături, unele de lungă durată, cu universităţile, prin acordarea de burse de studiu şi prin programe de cooperare în cercetare ştiinţifică, de formare şi instruire profesională.

În universităţile din România se află în curs de formare un cadru instituţional, care îşi propune să ofere servicii de orientare şi plasare în muncă studenţilor şi absolvenţilor, pe baze organizate şi cu resurse adecvate realizării cu eficacitate a acestor servicii. Compartimente specializate în orientare şi plasament, incluse în structurile administrative formale, asociaţiile studenţilor, asociaţiile absolvenţilor (ale Şcolilor de Studii Postuniversitare de Management cu programe MBA[1], de exemplu) sunt organisme operaţionale al căror rol va creşte inevitabil, ca urmare a competiţiei în formarea şi instruirea forţei de muncă cu înaltă calificare. Dezvoltarea legăturilor universităţilor cu comunitatea angajatorilor, îndeosebi cu cea de afaceri, este un obiectiv major, dificil de realizat, mentalităţi şi practici vetuste fiind încă de depăşit.

Fostii angajati sunt, de asemenea, o sursă de forţă de muncă. Obişnuit aici se includ persoane care au fost disponibilizate sau cele care au lucrat sezonier (în perioada vacanţelor sau în perioade de vârf de activitate, de exemplu). Deoarece organizaţia a lucrat deja cu aceste persoane, angajarea lor pare a oferi mai multă siguranţă.

Persoane recomandate de salariatii organizatiei. Studii au evidenţiat faptul că persoanele angajate pe baza recomandărilor salariaţilor organizaţiei au tendinţa de a rămâne mai multă vreme în cadrul acesteia,

---

[1] Master of Business Administration (Masterat în Administrarea Afacerilor)

manifestând mai multă loialitate şi satisfacţie în muncă în comparaţie cu angajaţii pe alte căi.

Clientii firmei formează o sursă inovativă de recrutare. Familiari cu organizaţia şi cu ceea ce aceasta oferă şi satisfăcuţi de calitatea produselor sale, ei pot aduce mai mult entuziasm la locurile de muncă decât cei mai puţin cunoscători ai organizaţiei. În calitate de consumatori ai produselor firmei, sunt, desigur, mai conştienţi de valoarea şi calitatea acestora.

Solicitantii "la poarta organizatiei", persoane ce-şi prezintă direct, la birourile organizaţiei, cererea de a fi angajaţi, formează o sursă importantă de forţă de muncă, mai ales pentru activităţi sezoniere, temporare. Ca regulă, toţi aceşti oameni trebuie trataţi cu curtoazie şi diplomaţie, atâta vreme cât reputaţia şi imaginea organizaţiei depind deseori de acest tratament.

Baze de date pentru angajari. Ca urmare a dezvoltării explozive în ultimii ani a tehnicilor de comunicare, prin reţelele de poştă electronică (Internet), practic pe întreaga planetă au apărut numeroase şi noi oportunităţi pentru îmbunătăţirea serviciilor MRU.

În ceea ce priveşte recrutarea, firme specializate şi indivizi "afişează" CV-uri pe site-uri Internet online, pe care angajatorii le pot accesa atunci când caută candidaţi pentru posturile lor vacante. Şi este de aşteptat ca sistemul să se dezvolte în continuare rapid, încorporând utilizări extinse ale tehnologiei multimedia, care va integra voci, video şi texte în procesul de comunicare între solicitanţii de posturi şi angajatori.

La care dintre sursele prezentate va apela un angajator pentru a asigura, cu costuri rezonabile şi la timp, cei mai potriviţi candidaţi pentru posturile vacante? Am văzut că fiecare sursă are avantaje şi limite. O firmă va opta totuşi în raport cu tipul postului de ocupat şi cu situaţia economiei în care acesta operează. Când rata şomajului este ridicată, este mai uşor pentru firmă să atragă candidaţi calificaţi. Când această rată este scăzută, atunci organizaţia va investi mai multe resurse pentru candidaţii calificaţi.

De asemenea, sunt diferenţe sensibile între firmele mari şi cele mici. Întreprinderile mici au dificultăţi în angajarea personalului calificat chiar şi atunci când rata şomajului este ridicată.

Eficacitatea diferitelor forme de recrutare poate fi evaluată pe baza unor indicatori precum: numărul candidaţilor înscrişi, numărul celor acceptaţi, costul recrutării, fluctuaţia în primul an de la angajare şi

performanţa medie obţinută în primul an. Managerii, supraveghetori ai noilor angajaţi, pot contribui la sporirea eficacităţii departamentului de resurse umane în activitatea de recrutare, oferind datele pentru aceşti indicatori.

7.3.2 Selectia

Procesul de luare a deciziei de *a angaja* sau de *a nu angaja*, pentru fiecare candidat la un post, formează conţinutul activităţii de selecţie în MRU. Această activitate solicită analiza, cunoaşterea candidaţilor, respectiv colectarea datelor şi a informaţiilor relevante pentru decizia de selecţie şi de angajare într-un post.

Găsirea unei persoane potrivite, într-un post potrivit şi angajarea ei este una dintre cele mai importante sarcini manageriale. Poate mai expresiv pentru ilustrarea importanţei selecţiei este să ne imaginăm ce se întâmplă când o pesoană nepotrivită îşi "îndeplineşte" sarcinile.

- Vă place, în calitate de client, să fiţi "servit" de cineva încet şi obtuz?
- Ce probleme pot să apară, dacă unul dintre membrii echipei la o linie de asamblare nu îşi poate realiza operaţia bine şi în timpul stabilit?

Un angajat incompetent va crea fricţiuni între ceilalţi angajaţi, mergând până la decizia unora, capabili să părăsească organizaţia. Ca să nu mai vorbim de implicaţiile legale ale angajării neglijente a unei persoane, care comite infracţiuni în exercitarea atribuţiunilor postului. Media românească relatează zilnic cazuri, situaţii de comportament criminal, în care sunt implicaţi angajaţi, salariaţi ai unor organizaţii.

●Iată un exemplu. Sub titlul "Hoţii de ţiţei şi produse petroliere continuă să atace conductele de transport", în cotidianul "Adevărul", autorii articolului consemnează: "Chiar dacă nu mai sunt foarte numeroase şi violente ca până acum, atacurile la conductele petroliere de ţiţei nu au încetat. În Prahova şi Ilfov au fost prinşi patru hoţi, unul dintre aceştia fiind angajat al firmei care asigură paza conductelor Petrotrans." "... agent de pază la S.C. Defence Group SRL ... se afla în timpul serviciului de patrulare"... "În timpul cercetărilor, la faţa locului au sosit, cu autoturismul firmei de pază, mai mulţi colegi ... care, prin intimidare, au încercat să oprească reţinerea de către poliţişti a celor prinşi în flagrant".[2]

---

[2] Adevărul nr. 3289, 11 ianuarie 2001

Selecţia este importantă şi din perspectiva costurilor implicate de recrutarea şi de angajarea unui salariat. Printr-un studiu, s-a constatat că angajarea unui manager de nivel ierarhic mediu, în SUA, cu un salariu anual de 60000 dolari, implică un cost de cca 47000 dolari.[3] Prin urmare, micşorarea riscurilor angajării unei persoane nepotrivite îi cere angajatorului să cunoască cel puţin caracteristicile esenţiale ale candida-tului, înainte de a decide angajarea sa. Una din modalităţile larg utilizate în acest scop este testarea candidaţilor, la care ne vom referi în continuare.

7.3.2.1 Testarea

O gamă foarte variată de teste măsoară un spectru larg de abilităţi, de la dexterităţi de comunicare verbală la viteza de percepţie. Indiferent de natura şi modul de aplicare a oricărui test, managementul resurselor umane trebuie să se asigure de validitatea şi veridicitatea lui.

Validitatea se referă la evidenţa că testul este legat de post, adică performanţa la test este un *predictor valid* al performanţei ce urmează a fi realizată în muncă. Un test care nu este valid nu foloseşte la nimic altceva decât, eventual, la invocarea discriminării în procesul de angajare.

Două strategii de a demonstra validitatea testelor sunt utilizate în practică: validarea conţinutului şi validarea empirică.

Validarea conţinutului evaluează măsura în care testul este reprezentativ în raport cu responsabităţile şi sarcinile postului. Testele de cunoştinţe (indispensabile îndeplinirii cu succes a sarcinilor postului) sunt adesea validate folosind această strategie.

Validarea empirică dovedeşte relaţia dintre performanţa la test şi performanţa în post. Dacă un angajat care a obţinut un scor ridicat la test realizează performanţe bune şi foarte bune în postul în care a fost angajat, atunci testul este empiric validat.

Veridicitatea priveşte încrederea în consistenţa scorului obţinut la retestarea aceleiaşi persoane cu un test identic sau echivalent. Spus altfel, veridicitatea este o măsură a erorilor în procesul de măsurare. Dacă, de pildă, la acelaşi test, luni obţii un scor de 40%, iar joi, în aceeaşi săptămână, 90%, atunci testul nu este de încredere.

Există tendinţa de a absolutiza valoarea testelor în selecţia pentru angajare. Aceasta datorită percepţiei că acelaşi test, aplicat tuturor candidaţilor pentru acelaşi post, exclude subiectivitatea asociată celorlalte

---

[3] Gary Desler "Personnel/Human Resource Management, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1991.

instrumente folosite în acest scop, cum ar fi scrisorile de recomandare sau interviurile. Experienţa managementului avansat în acest domeniu îi sugerează, însă, angajatorului o anumită circumspecţie. Câteva sfaturi în acest sens îl pot ajuta să îmbunătăţească şansa unei selecţii reuşite.[4]

- ⇒ Folosirea testelor ca elemente *suplimentare* celorlalte instrumente de analiză şi evaluare (interviul, evalurea activităţii trecute etc.) şi nu ca unic criteriu de selecţie. De regulă, testul îi indica mai degraba pe cei care vor esua, decat pe cei care vor avea succes!
- ⇒ Analiza tuturor standardelor de angajare şi promovare ale organizaţiei şi validarea testelor, sub aspect legal şi al administrării corecte, în propria organizaţie.
- ⇒ Tinerea unei evidenţe exacte a rezultatelor testului. Fiecare candidat trebuie să poată afla de ce a fost respins.
- ⇒ Folosirea, pe cât posibil, a unui psiholog calificat.
- ⇒ Asigurarea condiţiilor propice testării: locuri liniştite, bine luminate, ventilate, aceleaşi pentru toţi candidaţii.

În practica evaluării cadidaţilor se poate folosi o largă gamă de teste. În relaţie cu natura cunoştinţelor, abilităţilor şi dexterităţilor importante pentru realizarea cu succes a activităţii unui post, sunt folosite unul sau mai multe tipuri de teste. Prezentăm aici, pe scurt, câteva dintre cele mai folosite tipuri de teste.

Teste de abilitati cognitive, care pot fi generale, de inteligenta, şi specifice, de aptitudini.

Cele de *inteligenta* măsoară, prin cunoscutul coeficient IQ, memoria, vocabularul, fluenţa în vorbire, abilităţi numerice şi reflectă măsura în care o persoană este peste sau sub media scorului inteligenţei pentru adulţi.

Cele de *aptitudini* măsoară, de asemenea, abilităţi mentale cum ar fi: raţionamente deductive, inductive, comprehensiunea verbală, memoria, abilitatea de a lucra cu numere etc., relevante pentru un anume post.

Testele de abilitati motorii si fizice sunt utilizate, de regulă, drept indicatori ai potenţialului de instruire a unei persoane pentru o anumită muncă. Oferă indicii cu privire la timpul necesar însuşirii dexterităţilor la nivelul de acurateţe necesar şi, desigur, la eliminarea celor care, dintr-un motiv sau altul, nu vor dobândi niciodată dexterităţile respective.

Testele de *abilitati motorii* urmăresc coordonarea (săritura la coardă, de exemplu) şi dexteritatea (degetelor, manuală, viteza de mişcare a mâinii, timpul de reacţie etc.) Cele de *abilitati fizice* vizează forţa statică (ridicarea

---

[4] Gary Dessler, op. cit., pag.179

greutăţii), dinamică (împingere, tragere) şi anduranţa (sau rezistenţa sub "sarcină").

Teste de personalitate si interese. Abilităţile fizice şi mentale ale unei persoane sunt rareori suficiente pentru a explica performanţele în muncă. Motivaţia şi abilitatea de a intra în relaţii pozitive şi constructive cu alte persoane sunt deopotrivă la fel de importante.

Testele *de personalitate* si *interese* sunt uneori folosite ca posibili predictori ai unor astfel de caracteristici.

Deşi cel mai dificil de evaluat şi folosit cu valoare proiectivă, testele de personalitate sunt folosite pe baza prezumţiei că există o corelaţie între trăsăturile măsurabile de personalitate (cum ar fi introversiunea/ extraversiunea, stabilitatea emoţională) şi succesul într-un anume post.

Testarea sistemului de interese compară interesele (motivaţiile) candidatului cu interesele tipice ale persoanelor cu diferite ocupaţii. Dacă interesele sunt apropiate de cele ale persoanelor cu succese în posturi similare, se presupune că şi candidatul va reuşi în noul său post de muncă.

Testele de acumulare (de cunostinte) măsoară ce a achiziţionat prin învăţătură persoana testată. Este sistemul larg utilizat în şcoli şi, de asemenea, în analiza candidaţilor la angajare. În majoritatea cazurilor, în practica actuală de ocupare a posturilor prin concurs, în România sunt utilizate cu preponderenţă testele de cunoştinţe.

"Esantioanele" de munca si simularile sunt alte modalităţi de colectare a informaţiilor pentru decizia de selecţie, susţinută de ideea că o mai bună cale de a stabili cum va lucra un candidat în postul în cauză este să măsori ceea ce acel candidat realizează efectiv, îndeplinind una sau câteva sarcini de bază ale postului. De ce să măsori inteligenţa, personalitatea, aptitudini motorii etc., în speranţa că ele vor prezice performanţa, când, mai simplu este să măsori performanţa pe "eşantioane" de muncă? De exemplu, angajarea unui instructor autohton pentru un curs în Programele postuniversitare MBA Româno - Canadian[5] include, pe lângă o serie de etape de pregătire şi instruire specializată, predarea uneia sau mai multor teme, asistată de titularul din universitatea canadiană, urmată de evaluarea făcută de studenţi şi specialistul canadian. Prestaţia "pe viu" are o relevanţă majoră pentru predicţia performanţelor ca viitor titular al cursului într-un astfel de program.

---

[5] Program în cadrul Şcolii de Studii Postuniversitare de Management, instituită în Academia de Studii Economice Bucureşti, în 1994, cu sprijinul financiar al Guvernului Canadei, în cooperare cu universităţi şi instituţii canadiene.

Centrele de evaluare manageriala (CEM). Unele organizaţii, îndeosebi cele mari, folosesc CEM pentru selecţia sau promovarea salariaţilor în posturi manageriale. Folosite prima oară de compania AT&T în anii 50, CEM este un program practic de doua-trei zile, în care circa 12 candidaţi îndeplinesc sarcini manageriale simulate (prezentări, de exemplu), sub ochii unor evaluatori experţi. Fiecare candidat este evaluat şi punctat. Un raport final de evaluare a fiecărui participant este întocmit. Raportul sintetizează potenţialul candidatului şi sugerează căile de dezvoltare viitoare pentru fiecare participant, potrivit cu obiectivele organizaţiei şi ale individului.

În programul CEM, sunt simulate situaţii reale de management, între care menţionăm:

- pachetul de sarcini zilnice (The in-basket[6]), exerciţiu în care candidatul este confruntat cu o mulţime de rapoarte, memorandumuri, scrisori, note telefonice, fax-uri, e-mail-uri şi alte materiale colectate (în "coş") pentru postul simulat la care candidează. Participantului i se cere să întreprindă acţiuni potrivite pentru fiecare din aceste materiale, prin redactarea de scrisori, note, ordine de zi pentru şedinţe. Rezultatul este revăzut de evaluator.
- discuţii de grup, fără lider, care trebuie să se finalizeze cu o decizie la o problemă dată. Sunt observate şi evaluate abilităţile de comunicare cu membrii grupului, acceptarea de către grup, leadership-ul şi influenţa individuală.
- jocurile de management, în care participanţii sunt implicaţi în soluţionarea unor probleme reale simulate, în calitate de manageri ai unor firme aflate în competiţie pe piaţă. Participanţii fac dovada unor abilităţi de planificare, organizare, comunicare şi leadership.
- prezentări individuale, pe o temă dată, prin care sunt evaluate calităţile de comunicare orală şi persuasiune.
- testele de personalitate, de abilităţi mentale, de motivaţie şi de cunoştinţe fac parte, de asemenea, dintr-un program al CEM.
- interviuri. Fiecare participant este intervievat de către cel puţin un expert evaluator al CEM, cu privire la motivaţia, calificările şi realizările profesionale.

---

[6] Coş

Evaluările CEM s-au impus, în general, drept instrumente valide şi obiective de selecţie. Dezavantajul major constă, însă, în costul foarte ridicat al acestui serviciu. Datorită acestui fapt au fost dezvoltate alternative de "evaluare fara centru". Evaluarea candidaţilor la un post se face direct la locul de muncă real, prin observarea şi evaluarea unor activităţi atent selectate. Pentru a putea face acest lucru, organizaţia trebuie, în prealabil, să instruiască în procedurile de evaluare şi implementare a unui astfel de program, un număr de manageri selectaţi pentru acest scop.

Alte tehnici de testare utilizate în procesul de selecţie sunt: investigarea experienţei şi controlul referinţelor, poligraful şi testul de onestitate, analiza grafologică, examinarea medicală.

Investigarea experientei si controlul referintelor administrate corect pot fi o utilă sursă de informaţii. Este ieftină şi totodată o cale directă de a verifica informaţii despre faptele şi activitatea candidatului în posturile în care a fost angajat, precum şi despre educaţia şi instruirea acumulate.

Atunci când mai multe informaţii subiective sunt solicitate, îndeosebi în scris, sub forma referinţelor sau scrisorilor de recomandare, controlul veridicităţii se impune cel puţin din două motive: *de legalitate*, având în vedere posibilitatea unei acţiuni judiciare pentru referinţe apreciate de candidat ca defaimătoare şi *de comportament subiectiv* al celui care oferă referinţa. În general, scrisorile de recomandare sunt eminamente pozitive, puţin legate de performanţele efective obţinute în muncă. Nu puţini sunt supraveghetorii care pur şi simplu nu se simt bine ştiind că, prin referinţa lor, pot diminua şansele de angajare ale fostului lor subordonat sau student. S-au întâlnit şi situaţii în care se dau referinţe bune, chiar şi unui salariat cu rezultate slabe, cu scopul de a scăpa de el. De altfel, într-un studiu (SUA)[7], prin care s-a evaluat utilitatea surselor de informaţii, aşa cum este aceasta percepută de angajatori, scrisorile de recomandare au fost clasate pe locul 7 din sapte instrumente de selecţie analizate (pe primul loc fiind interviul).

Cum poate fi îmbunătăţită veridicitatea referinţelor? O cale ar fi să fie contactaţi direct, verbal, supraveghetorii candidatului. Sau să i se ceară acestuia să numeasca o altă persoană care cunoaşte trecutul său profesional şi care să fie contactată, eventual telefonic. Când angajarea priveşte un post managerial, important pentru viitorul organizaţiei şi este costisitoare, cum am arătat mai înainte în acest capitol, în locul simplei verificări a performanţelor şi trăsăturilor de personalitate şi de comportament, prezentate narativ în CV şi în referinţe, se poate face un *audit* al candidatului. Auditul este tot o verificare, însă mai profundă şi mai

[7] Gary Dessler, op. cit., pag.195

riguroasă; presupune contactarea a cel puţin doi superiori, doi colegi şi doi subordonaţi de la actualul sau fostul loc de muncă. Se va obţine, cu certitudine, un tablou mai complet şi veridic al candidatului.

Poligraful si testul de onestitate. În firmele de afaceri din SUA, se estimează că pierderile anuale datorate furturilor făcute de propriii salariaţi se cifrează între 6 şi 200 de miliarde de dolari.[8] Cât pierd firmele din România, mai ales cele publice, datorită acestei cauze? Greu de dat un răspuns, fie şi aproximativ, întrucât rezultate ale unor studii şi evaluări sistematice în această problemă nu sunt încă disponibile. Situaţii şi exemple sunt, din păcate, din belşug. Numai în cursul anului 2000 societatea de transport produse petroliere "Petrotrans", de exemplu, a contabilizat 2850 de furturi, în valoare de 200 de miliarde lei, furturi la care au participat sau contribuit şi propriii salariaţi.

Desigur, orice angajator îşi doreşte un colectiv nu numai profesional şi performant, dar şi caracterizat de corectitudine şi onestitate în utilizarea şi gestionarea resurselor tangibile ale organizaţiei. Pot fi prezise comportamente de furt, de încurajare a furtului sau de indiferenţă la astfel de acţiuni la un candidat în procesul de selecţie? Ce indicii pot servi drept repere unei astfel de previziuni? În SUA, până în anul 1988[9] firmele foloseau adesea poligraful (popular cunoscut ca "detector de minciuni") în testarea candidaţilor. După interzicerea folosirii acestuia în testele administrate candidaţilor la angajare, testele de onestitate (integritate) creion-hârtie s-au dezvoltat ca o alternativă a poligrafului. Tipic, aceste teste se aplică acelor candidaţi care, aparent, văd un comportament neonest faţă de organizaţie drept normal şi nu infracţional. De pildă, testul poate evalua toleranţa candidatului faţă de furturile făcute de alte persoane sau măsura în care candidatul crede că cei mai mulţi oameni fură cu regularitate. Un model al unui astfel de test este prezentat în tabelul 7.2 [10]:

---

[8] Luis R. Gomez-Mejia şi colab. Managing Human Resourses, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, pag. 167.

[9] În decembrie 1988 a intrat în vigoare "The Employee Protection Act", care, cu câteva excepţii (industria de apărare, energie nucleară, contracte de securitate, acces la documente strict secrete), interzice folosirea poligrafului la testele de angajare.

[10] Luis Gomez Mejia şi colab., op. cit., pag.168.

Tabelul 7.2

Întrebare	Raspuns	
	DA	NU
0 1	2	3
1. Credeţi că o persoană care emite un cec, ştiind că este fără acoperire, ar trebui să fie respinsă la angajarea într-un post în care integritatea este importantă?		
2. Credeţi că o persoană ar trebui concediată dacă se constată că el/ea i-a ajutat pe alţi salariaţi să înşele din când în când organizaţia în ceea ce priveşte orele suplimentare lucrate?		
3. Dacă aţi găsi o bancnotă de 100 $, pierdută de o maşină a băncii pe stradă, aţi duce-o la bancă ştiind sigur că pentru aceasta nu primiţi nici o recompensă?		
4. Credeţi că este corect ca un salariat să ofere o reducere altui salariat al firmei, chiar dacă acest lucru nu este permis de către firmă?		
5. Consideraţi că un salariat care se împrumută regulat cu mici sume de bani de la locul unde lucrează, fără permisiune, dar restituindu-le întotdeauna, este corect?		
6. Consideraţi că maniera în care o organizaţie este condusă ar fi o cauza a furturilor salariaţilor mai degraba decât salariaţii înşişi?		
7. Pe data de 20 a fiecărei luni, un vechi salariat lua bani de la firmă pentru a-şi plăti rata la o casă cumpărată pe credit. Pe data de 3 a fiecărei luni, ziua de plată a salariului, îi restituia firmei. După 15 ani, omul a fost văzut de şeful său când punea banii înapoi. Nu s-a constatat nici o lipsă în gestiunea sa, şi totuşi şeful l-a concediat. Credeţi că şeful a procedat corect?		
8. Aţi cumpăra vreodată, ceva, de la cineva, dacă aţi şti că obiec-tul a fost furat?		

Un studiu realizat de cercetători independenţi pare să confirme validitatea testelor de onestitate. Totuşi, acest tip de teste rămâne controversat. De regula, cel puţin 40% din cei testaţi nu obţin note de trecere. Se ridică problema celor oneşti, care obţin note scăzute la aceste teste.

Analiza grafologica (a scrisului de mana) se bazează pe prezumţia că trăsăturile de bază ale personalităţii cuiva se autoexprimă în scrisul său.

Analiza implică munca unui analist calificat pentru examinarea liniilor, voltelor, cârligelor, curbelor, floricelelor din scrisul manual al unei persoane, cu scopul de a-i evalua personalitatea, performanţa, problemele emoţionale şi onestitatea. Folosirea grafologiei depinde de nivelul de instruire şi experienţa grafologului. Mulţi specialişti se îndoiesc de validitatea analizei grafologice. Si totuşi, multe companii în SUA, peste 1000 anual, dar şi mai multe în Europa, o folosesc pentru accesul candidaţilor în posturi strategice.

Examenul medical este necesar nu doar pentru a stabili dacă el/ea este fizic capabil să facă munca, ci şi pentru a-i stabili eligibilitatea. Pentru că este de regulă costisitor, examenul medical reprezinta ultimul test la care este supus candidatul. Si la examinarea medicală vor fi solicitaţi numai acei parametri care sunt relevanţi pentru post. Se recomandă angajatorului să asigure condiţii rezonabile pentru a le ajuta pe persoanele cu handicap să poată îndeplini munca specifică postului.

7.3.2.2 Interviul

Practic cel mai folosit instrument de selecţie, uneori exclusiv, este interviul. Si aceasta pentru că interviul, bine administrat, poate fi un foarte potent instrument de "vizualizare" a candidatului la un post în organizaţia care angajează. Forţa interviului decurge din câteva avantaje faţă de celelalte instrumente de investigare a potenţialului candidatului la angajare şi anume:

- oferă şansa evaluării candidatului direct, personal şi într-o manieră, în planul flexibilităţii, ce nu este posibilă în cazul testelor;
- poate fi judecată inteligenţa şi entuziasmul candidatului;
- pot fi evaluate elemente subiective ca: înfatisarea, expresiile faciale, nervozitatea etc.

Există câteva tipuri de interviuri folosite de organizaţii pentru selecţie.

Nondirectionat, este un interviu nestructurat, stil conversaţional. Intervievatorul urmăreşte punctele de interes pe măsură ce acestea apar în răspunsurile la întrebări.

Dupa model, interviu ce urmează o succesiune de întrebari tipărite pe un formular (ce poate fi cumpărat) pentru diferite tipuri de posturi.

Structurat, ce conţine întrebări legate de post, cu răspunsuri "preferate", puse tuturor candidaţilor. Diferit de interviul după model,

interviul structurat poate fi adaptat, punând întrebări specifice postului în cauză.

Secvential sau în serial, realizat de câteva persoane înaintea luării deciziei de selecţie, proces nedirecţionat şi informal. Fiecare intervievator priveşte candidatul din punctul său de vedere, având o opinie independentă despre candidat. *Interviul în serial* este formal, fiecare intervievator având un formular structurat standard.

Panel, interviu în care un grup de intervievatori pun întrebări unui candidat, o metodă similară conferinţei de presă.

De stres, interviu în care candidatul este pus într-o situaţie neplăcută printr-o serie de întrebări dure (răutăcioase). Această tehnică serveşte la identificarea hipersensibilităţii candidatului şi a nivelului de toleranţă la stres.

Deşi este cel mai obişnuit instrument de selecţie, interviul a fost deseori criticat pentru slaba relevanţă şi scăzuta validitate. Numeroase studii au arătat că intervievatorii nu văd în acelaşi fel evaluarea candidatului. De pildă, studii mai vechi au aratat că mulţi intervievatori iau deciziile privind candidaţii în primele 2-3 minute ale interviului. Fără suficiente informaţii, decizia astfel luată poate afecta negativ validitatea unui interviu. Studii mai noi indică totuşi că intervievatorii nu iau, toţi şi întotdeauna, decizii pripite.

Altă critică adusă interviurilor tradiţionale (nondirecţionate) este aceea că administrarea lor este foarte diferită de la un intervievat la altul. De exemplu, în mod obişnuit interviul începe cu: "Vorbiţi-mi despre dumneavoastra". Continuarea este aleatoare, în funcţie de răspunsul candidatului la această primă întrebare. În esenţă, fiecare candidat are parte de o metodă diferită de selecţie. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că interviurile tradiţionale nu prezintă prea multă încredere.

Insatisfacţia faţă de interviurile tradiţionale a condus la o abordare alternativă, *interviul structurat.* Acest tip de interviu, cum am arătat mai înainte, se bazează direct şi integral pe analiza postului. Conţine serii de întrebări cu răspunsuri predeterminate pentru un anumit post şi este utilizat la toţi candidaţii. În tabelul 7.3 este redat un exemplu ce conţine trei tipuri de întrebări uzuale în interviurile structurate.

Tabelul 7.3

Tip	Întrebare (exemplu)
Situational	Vă aranjati bagajele în maşina dumneavoastra pentru a pleca cu familia în concediu, când vă amintiţi brusc că aţi programat o întâlnire, azi de dimineaţă, cu un client. Nu aţi notat întâlnirea în agendă şi nu v-aţi amintit decât acum. Ce faceţi?
Cunostinte profesionale necesare	Care este procedura corectă de determinare a temperaturii adecvate a unui cuptor, pe durata elaborării unei şarje de oţel?
Solicitari de munca	Anumite perioade sunt extrem de solicitante (aglomerate) în afacerea noastră. Ce părere aveţi despre orele suplimentare?

Întrebarile situationale îşi propun să afle de la candidaţi cum vor răspunde comportamental la situaţii particulare de muncă. Întrebările pot fi concepute plecând de la tehnica incidentelor critice (TIC)[11] folosită la analiza postului. Supraveghetorii şi lucrătorii rescriu incidentele critice de comportament drept întrebări situaţionale de interviu, apoi generează şi punctează posibile răspunsuri. În timpul interviului, răspunsurile candidaţilor la întrebările situaţionale sunt punctate pe baza răspunsurilor posibile deja generate.

Întrebarile privind cunostintele profesionale evaluează cunoştinţele de bază pe care candidaţii trebuie să le aibă pentru a realiza activităţile postului.

Întrebarile referitoare la solicitarile de munca ale postului evaluează disponibilitatea (voinţa) candidatului de a lucra în condiţii ce necesită persuasiune - acceptare.

Interviurile structurate sunt predictori destul de valizi ai performanţelor în muncă. Această calitate derivă din: limitarea conţinutului lor la factorii legaţi de munca într-un anume post; caracterul unitar - aceleaşi întrebări pentru toţi candidaţii; punctarea este făcută după aceeaşi scală (grilă); grupul de intervievatori este pregătit unitar, ceea ce reduce idiosincrasiile şi înclinaţiile subiective.

[11] TIC - Tehnica Incidentelor Critice - metodă folosită pentru elaborarea descrierii *comportamentale* a postului.

Dacă interviul structurat este foarte eficace, de ce totuşi interviul clasic (nestructurat) continuă să fie popular? Se pare că, în general, implică mai puţine eforturi de pregătire în comparaţie cu alte tipuri. Alt motiv este acela că mulţi echivalează interviul structurat cu un test de stres. De asemenea, pentru că în cazul unor candidaţi neobişnuiţi este mai bun. Interviul nondirecţionat serveşte şi altor funcţii decât selecţia, promovarea de către intervievator a unei imagini pozitive a organizaţiei, de exemplu.

Managementul modern pune un mare accent pe lucrul în echipă. O echipă de succes este formată din indivizi cu caracteristici specifice unui bun coechipier. Situaţiile de lucru în echipă cer membrilor ei să comunice şi să lucreze pentru obiective comune. Dexterităţile tehnice specifice, care sunt de obicei preocuparea centrală în selecţia pentru un post de muncă individual, pot fi mai puţin importante în situaţii de echipă. De aceea sunt organizaţii ce conduc interviuri "de echipă".

Ce caracteristici trebuie avute în vedere de angajator atunci când selectează pentru lucrul în echipă? Deşi mai sunt necesare cercetări, ceea ce s-a conturat în acest domeniu poate fi sintetizat la:

- Recunoaşterea şi soluţionarea unui conflict. Un conflict poate distruge eficacitatea echipei;
- Participarea şi colaborarea la rezolvarea problemei. Se aşteaptă ca echipele să-şi rezolve singure problemele. Echipele autoconduse, pentru activităţi complexe şi dificile sunt folosite pe scară tot mai mare;
- Comunicare deschisă şi susţinere. Membrii echipei comunică deschis şi se ajută reciproc;
- Coordonarea şi sincronizarea activităţilor. În echipă e nevoie de cooperarea tuturor membrilor şi coordonarea diferitelor sarcini;

La acestea se mai adaugă două trăsături de personalitate, apreciate ca necesare unor eficienţi membri de echipă:

- *constiinciozitate*, capacitatea de a fi reciproc dependenţi;
- *toleranta,* flexibilitate şi agrearea altora.

Administrarea oricărui interviu trebuie pregătită şi realizată într-o succesiune de paşi care cuprinde:

- *planificarea interviului*, respectiv revederea cererii de angajare, a CV-ului, a specificaţiilor postului, stabilirea locului, datei şi orei de prezentare a candidatului. Locul se recomandă a fi liniştit, fără telefoane sau alte elemente ce pot deranja dialogul cu candidatul.
- *stabilirea relatiei (preludiul interviului)*, adică reducerea tensiunii, crearea atmosferei de comunicare. Candidatul trebuie să găsească un mediu prietenos şi agreabil şi nu unul formal şi

inhibant. Un succint dialog neutru, nelegat de postul pentru care candidează, poate servi acestui scop.

- *adresarea întrebarilor* legate de postul pentru care se face selecţia este miezul interviului. Chestionarea candidatului poate fi liberă sau structurată, întrebările pot fi adresate de o persoană, de un grup (panel) sau de o serie de intervievatori. Indiferent care este situaţia efectivă în care decurge, pentru a mări şansele unui interviu bun, se vor avea în vedere câteva aspecte, între care menţionăm: evitarea întrebărilor cu răspuns DA/NU; întrebarea nu trebuie să sugereze prin ea însăşi răspunsul; candidatul nu trebuie interogat ca un prizonier; maniera de comunicare trebuie controlată, în sensul ca intervievatorul să nu fie dominator, sarcastic ori neatent. În aceeaşi măsură, candidatul să nu fie lăsat să domine interviul, divagând pe o temă sau alta şi astfel să nu i se adreseze toate întrebările. În sfârşit, şi aceasta este foarte important, odată încurajat să vorbească, *ascultarea activa* a candidatului este cheia obţinerii datelor, informaţiilor utile deciziei de selecţie.
- *închiderea interviului.* Aproape de încheierea interviului este necesar sa se rezerve timp pentru a răspunde la întrebările pe care candidatul le-ar putea avea. Finalul fiecărui interviu, pe cât posibil, va fi încheiat într-o notă pozitivă. Candidatului trebuie să i se spună dacă organizaţia este interesată de experienţa şi abilităţile sale şi, în acest caz, care este pasul următor.
- *revederea interviului.* După plecarea candidatului, vor fi revăzute notele consemnate, va fi completat formularul de interviu, dacă acest lucru nu a fost făcut deja în timpul interviului şi, în general, va fi revăzut interviul, cât este proaspăt în mintea celui care l-a luat, în scopul evitării judecăţilor pripite şi sistematizării datelor pentru a servi deciziei de selecţie.

7.3.3 Orientarea (socializarea)

Orientarea este procesul de familiarizare a noului angajat cu organizaţia, compartimentul şi postul de muncă. Instalat în postul său, noul angajat este prezentat colegilor de compartiment şi superiorilor ierarhici.

Bine organizată, orientarea serveşte câteva obiective şi anume:

- *Reduce costurile începutului activitatii într-un post, costuri inevitabile cand un salariat este nou.* Noii angajaţi sunt, în general, nefamiliarizaţi cu specificul posturilor şi al activităţii organizaţiei,

cu persoanele care pot fi contactate în diferite probleme. De aceea, un timp, noii angajaţi sunt mai puţin eficienţi în comparaţie cu colegii mai vechi şi, din aceasta cauza, pot fi înregistrate costuri suplimentare;

- *Reduce nivelul anxietatii si al nesigurantei privind experienta noului salariat.* Anxietatea pentru un nou salariat este teama de eşec în postul în care s-a angajat. Această stare este, într-o anumită măsură, normală. Ea poate fi însă amplificată prin şicanarea şi terorizarea noului venit, ca o practică prealabilă acceptării sale de către grup. Orientarea îl alertează în legatura cu astfel de tratamente şi îi micşorează anxietatea;
- *Reduce fluctuatia salariatilor.* Dacă noul angajat se autoevaluează ca ineficace şi nenecesar şi deci trăieşte stări negative, ar putea să se gândească să plece din organizaţie. Primele luni de muncă ale noului angajat sunt esenţiale pentru dezvoltarea unei atitudini sănătoase de muncă. Ajutându-i pe noii angajaţi să-şi stabilească aşteptări realiste de la munca şi postul lor, orientarea eficientă poate reduce substanţial costisitoarea fluctuaţie;
- *Economiseste timpul superiorilor si colegilor.* Salariaţii orientaţi impropriu ar putea avea nevoie frecvent de ajutor din partea şefilor şi colegilor în realizarea muncii lor.

Programele de orientare pot fi informale şi formale. Orientarea informală este primită de obicei de la colegi. Neplanificată şi neoficială transmite deseori informaţii inexacte. Din acest motiv, orientarea oficială, din partea organizaţiei, este importantă. Orientarea eficace are un impact imediat şi durabil şi poate face diferenţa între succesul şi eşecul noului angajat.

Desigur, o anumită orientare este prezentă încă înaintea angajării. Reputaţia organizaţiei, a produselor sale, procesul de angajare, sunt surse şi ocazii pentru candidatul la angajare de a cunoaşte aspecte generale ale organizaţiei şi ce sarcini, condiţii de muncă şi salariu va avea.

După angajare, orientarea formală are loc, de regulă, la două niveluri: *la nivelul organizatiei,* nivel la care se prezintă teme relevante şi de interes pentru toţi salariaţii şi *la nivelul departamentului si al locului de munca,* unde sunt descrise sarcinile specifice pentru noul angajat. În mod obişnuit, orientarea la nivelul organizaţiei este realizată de către departamentul de resurse umane, iar cea departamentală şi la locul de muncă de către şeful direct.

Orientarea formală poate include o primire şi o întrevedere cu conducătorul organizaţiei, un tur al facilităţilor, o prezentare a istoricului

organizaţiei, a produselor majore, a proiectelor de viitor. În tabelul 7.4 se prezintă, exemplificativ, cele mai semnificative teme ale unui program de orientare.

Tabelul 7.4

Orientare generala la nivelul organizaţiei	**Orientare specifică la nivelul departamentului**
1. *Organizatia* – scurt istoric, ce face (produse/servicii), unde face (filiale etc.), cum face (natura operatiilor), structura organizatorica etc.	1. *Functiile departamentului* – explicarea obiectivelor, a structurii departamentului, descrierea activitatilor si locul acestora în relatie cu alte departamente si în organizatie, în ansamblu
2. *Politici si proceduri* – programul de lucru, vacante, concedii, revendicari, absente (pentru boala, instruire, serviciu militar, materni-tate, motive personale), promovari, transferuri, instruire etc.	2. *Sarcinile postului* – o detaliata explicare a sarcinilor postului noului angajat (i se ofera o copie a fisei postului) si a locului pe care aceasta îl ocupa între activitatile departamentului
3. *Salarizare* – clase si trepte de salarii, ore suplimentare, plata concediilor, cand si cum se plateste, pontaje etc.	1. *Politici si proceduri* – acelea care sunt unice pentru departament, precum: pauzele, perioadele de odihna, ora de masa, securitate etc.
4. *Beneficii* – asigurari, pensionare, reduceri pentru salariati, sistemul de sugestii, activitati recreative etc.	3. *Turul departamentului* – o completa familiarizare cu facilitatile departamentului respectiv vestiarele, echipamentele, iesirile de urgenta etc.
5. *Securitate* – politici si proceduri relevante, protectia contra incendiilor, facilitati de prim ajutor, comitete de securitate etc.	2. *Cunostinta cu salariatii* departamentului
6. *Sindicat* – nume, afiliere, oficiali, proceduri de aderare, contactul colectiv etc.	
7. *Facilitati fizice* – amplasari, intrari pentru salariati, parcare, bufet/ cantina etc.	

Mapa cu informatii pentru orientare. În sprijinul asimilării mai rapide şi sistematice a aspectelor esenţiale pentru integrarea în organizaţie, noul angajat poate primi o mapă ce conţine informaţii pentru orientare şi

care completează programul verbal desfăşurat în acest scop. Pregătită de Departamentul de Resurse Umane, această mapă include de obicei:

- organigrama firmei;
- harta facilităţilor firmei;
- copie a manualului firmei (politici şi proceduri);
- lista zilelor nelucrătoare şi a beneficiilor suplimentare salariului;
- formulare de evaluare a performanţelor;
- proceduri în caz de accident sau urgenţe;
- publicaţia firmei;
- telefoanele şi birourile persoanelor cheie ale firmei etc.

Durata si orarul orientarii. Este virtual imposibil pentru un nou angajat să absoarbă într-o şedinţă, chiar de lungă durată, toate informaţiile programului de orientare. De aceea, şedinţe scurte, de circa două ore, programate pe durata câtorva zile, sporesc, probabilitatea înţelegerii şi reţinerii informaţiilor prezentate.

Urmarirea si evaluarea rezultatelor orientarii. Şeful direct trebuie să verifice cu regularitate cât de bine îşi realizează noul angajat activitatea şi să răspundă întrebărilor ce pot să apară după orientarea iniţială. Departamentul de Resurse Umane este, de regulă, responsabil cu urmărirea rezultatelor noului angajat la o scadenţă stabilită, o lună de pildă, când va face evaluarea.

7.4 Pregatirea personalului

Supravieţuirea şi dezvoltarea unei organizaţii depind mai mult de investiţia directă în personalul său, decât de investiţia în echipamente, facilităţi, tehnologie şi marketing. Nu doar pentru creşterea productivităţii şi competitivităţii într-un mediu dinamic, deseori instabil şi nesigur, ci şi pentru motivarea ataşamentului oamenilor faţă de organizaţie. Alocând resurse pentru pregătirea şi dezvoltarea lor profesională, organizaţia investeşte atât în viitorul fiecărui individ cât şi în cel al ei însăşi.

Pregatirea (instruirea) este un proces de învatare ce implica dobandirea de abilitati, concepte, reguli si atitudini care sa conduca la sporirea potentialului si performantelor salariatilor si motivarea lor pentru loialitate si atasament fata de organizatie.

Noii angajaţi sunt, în general, pregătiţi de şefii lor direcţi sau de colegi mai experimentaţi, desemnaţi pentru acest scop. Calitatea acestei prime pregătiri poate influenţa semnificativ productivitatea şi atitudinea noilor angajaţi.

Cei mai "vechi" au şi ei nevoie de instruire. Schimbările tehnologice, organizaţionale şi ale mediului economic şi social, fac ca abilităţile dobândite mai demult sau chiar azi, să devină rapid depăşite. Este permanentă necesitatea actualizării şi achiziţiei de noi dexterităţi.

7.4.1 Evaluarea nevoilor de instruire

Orice organizaţie trebuie să aloce resurse numai pentru acele activităţi de instruire care pot ajuta cel mai bine la atingerea obiectivelor sale. Evaluarea nevoilor este o analiză sistematică a activităţilor specifice de instruire cerute pentru ca o organizaţie să-şi realizeze obiectivele.

În mod obişnuit, evaluarea nevoilor se face la trei niveluri: analiza la nivel organizaţional, departamental şi individual.

La nivelul organizaţiei, datele înregistrate privind: absenteismul, întârzierile şi accidentele de muncă oferă o imagine destul de obiectivă a problemelor din interiorul organizaţiei. Când apar astfel de probleme, ele trebuie examinate cu atenţie pentru a determina dacă pot fi parţial soluţionate prin instruire.

Studiile privind atitudinea salariatilor pot servi, de asemenea, la identificarea nevoilor de instruire, atât la nivel organizaţional cât şi al compartimentelor de muncă.

Anchetele în randul clientilor organizaţiei pot indica domeniile cu probleme care, desigur, sunt mai greu de identificat din interiorul organizaţiei.

Un instrument uzual de identificare a nevoilor de instruire, la toate cele trei niveluri, este *chestionarul de evaluare a nevoilor*. De obicei, acest chestionar dezvoltă o listă de abilităţi necesare pentru realizarea eficace a activităţilor unui anume post şi cere angajatului să-si verifice acele abilităţi pentru care el crede că are nevoie de instruire. Prezentăm în tabelul 7.5 un eşantion dintr-un astfel de chestionar.

Tabelul 7.5

Instructiuni: Înainte de a răspunde, vă rugăm să citiţi cu atenţie lista domeniilor de instruire. Încercuiţi **DA,** dacă credeţi că aveţi nevoie de instruire în acest domeniu, atât pentru a vă face munca curentă, cât şi pentru a fi gata de promovare într-un post superior. Încercuiţi **NU** în situatia în care consideraţi ca instruirea în acest domeniu nu este necesară.

1.	Cum să-mi gestionez mai bine timpul?	DA	NU
2.	Cum să fac faţă stresului de muncă?	DA	NU
3.	Cum să-mi îmbunătăţesc dexterităţile de comunicare în scris?	DA	NU
4.	Cum să-mi îmbunătăţesc dexterităţile de comunicare orală?	DA	NU
5.	Cum să-mi îmbunătăţesc abilităţile de ascultare activă?	DA	NU
6.	Cum să-mi sporesc productivitatea?	DA	NU

7.4.2 Metode de instruire

Abordarea instruirii variază sub aspectul *locului* unde se face, al *prezentarii* şi *tipului.* În ceea ce priveşte **locul**, instruirea se poate face în organizaţie, la locul de muncă al angajatului sau în afara acesteia.

Instruirea la locul de muncă (ILM), realizată de regulă de un angajat mai experimentat, de şeful direct sau de un instructor, include: rotaţia în muncă, ucenicia şi stagiul de practică.

Rotatia permite salariaţilor să câştige experienţă trecând prin diferite posturi ale organizaţiei. Este deseori folosită pentru lărgirea orizontului profesional al viitorilor manageri.

Ucenicia este un program asociat meseriilor ce necesită dexterităţi specifice şi îşi are originea în practica medievală, prin care un tânăr (ucenicul) învaţă de la unul experimentat (maistrul). Necesită circa 3-4 ani şi ucenicul este plătit, în mod obişnuit, cu 1/2 din salariul maistrului. Mai răspândită în Europa decât în SUA, ucenicia a cunoscut o continuă scădere.

Stagiile de practica sunt o cale de pregătire utilizată pentru a ajunge în posturi profesionale şi manageriale în numeroase domenii. Stagiile de practică oferă studenţilor oportunitatea de a dobândi experienţă profesională în contact cu lumea reală a organizaţiilor. Cu o compensaţie redusă sau fără nici o plată în bani, practica poate aduce studentului un număr de credite universitare şi şansa unei angajări după absolvire.

Instruirea la locul de muncă are avantaje, dar şi limite.

Avantajul esenţial este că această pregătire este relevantă pentru un post, pentru că cel care se instruieşte se confruntă cu sarcini şi probleme care sunt cele ale postului însuşi. Instruirea la locul de muncă scuteşte organizaţia de cheltuielile inerente instruirii în afara contextului locului de muncă.

Limitările constau în posibilitatea ca organizaţia să piardă clienţi şi şanse de afaceri, datorate inabilităţii inevitabile ale celui care învaţă "la locul de muncă". De asemenea, instructorii, buni performeri, nu sunt neapărat şi buni instructori.

Instruirea **în afara** locului de muncă este o alternativă eficienta a ILM. Cursurile formale, simulările, exerciţiile de interpretare a rolurilor, efectuate în săli de clasă amenajate, sunt exemple obişnuite ale instruirii externe. Avantajul cel mai important al instruirii externe constă în faptul că o perioadă extinsă este posibilă concentrarea neîntreruptă asupra studiului.

Dezavantajul major este posibilitatea ca cele învăţate să nu fie transferate la locul de muncă. Cu alte cuvinte, sala de clasă nu este locul de muncă. Situaţiile simulate pot să nu se potrivească întocmai cu cele de la locul de muncă.

În ceea ce priveşte **prezentarea**, în programele de instruire, cele mai utilizate tehnici contemporane sunt: diapozitivele (slidu-rile), videocasetele, teleinstruirea, computerele, simulările, realitatea virtuală, conferinţele şi interpretarea rolurilor.

Slid-urile si videocasetele pot fi folosite în săli obişnuite sau echipate cu facilităţi multimedia. Oferă informaţii consistente şi, bine utilizate, pot fi interesante şi stimulatoare. Nu lasă, însă, prea mult spaţiu pentru întrebările studenţilor sau detalierea unor aspecte. Numeroase organizaţii preferă slid-urile, filmele sau videocasetele pentru a completa programul condus de un instructor.

Teleinstruirea este o opţiune în situaţia în care cei care se instruiesc sunt dispersaţi în diferite locuri, de regulă, la mare distanţă. Sateliţii sunt folosiţi pentru a transmite, în direct, programul de instruire, făcând totodată posibile întrebările studenţilor către instructor. Două sunt dificultăţile importante: financiare (satelitul costă!) şi de fus orar. Înregistrarea video a programului de instruire, transmisă la ore potrivite, apoi teleconferinţa "live" a instructorului care răspunde la întrebările studenţilor, rezolvă parţial aceste dificultăţi.

Computerele. Răspândirea în masă a PC-urilor, ca urmare a scăderii preţurilor de achiziţie, face ca toate tipurile de organizaţii (mici sau mari) să considere computerul drept un mediu eficient de instruire. Dacă postul de

muncă implică o largă utilizare a computerului, atunci o instruire bazată pe utilizarea calculatoarelor este puternic legată de necesităţile postului şi transferă masiv la locul de muncă dexterităţile dobândite prin instruire. Computerul are, de asemenea, avantajul că-i permite studentului să înveţe într-un ritm convenabil. Computerul nu se plictiseşte, nu se enervează şi nu oboseşte!

Tehnologia avansată a făcut din computer o reală opţiune de instruire multimedia în care textul poate fi combinat cu filmul, grafica şi componente audio. Programe specializate, ce includ şi testarea nivelului de asimilare sunt, azi, larg utilizate.

Dezavantaje ale instruirii folosind computerele pot aparea, totuşi, în anumite circumstanţe. Un anumit număr de calculatoare trebuie să fie disponibile; sentimente de frustrare apar când mai mulţi oameni se înghesuie la un calculator! Precizia calculatoarelor nu garantează succesul în acele posturi în care apar probleme conceptuale complexe şi unde comunicarea cu şefi experimentaţi sau colegi are mare valoare. În sfârşit, dacă postul nu solicită utilizarea calculatorului, atunci instruirea computerizată substituie ceva mai important pentru locul de muncă.

Simularile sunt instrumente, situaţii ce reproduc cerinţele postului într-un loc diferit decât cel în care se află acesta; sunt folosite atunci când informaţiile de prelucrat sunt complexe, echipamentele folosite în munca efectivă sunt scumpe, iar costul deciziilor greşite este ridicat. Simulatoarele sunt larg folosite în instruirea poliţiştilor, pentru situaţiile ce necesită uzul armelor de foc, a piloţilor, a medicilor pentru spitalele de urgenţă. Simulatoarele sunt eficiente. De pildă, în antrenamentul piloţilor de avioane, viteza de învăţare la simulator este de două ori mai mare şi costă doar 10% în comparaţie cu învăţarea în condiţii reale de zbor[12].

Realitatea virtuala (RV) este o tehnică care foloseşte un ansamblu de tehnologii pentru a crea un întreg mediu real de muncă şi nu doar câteva aspecte, asa cum se întampla în cazul simulării. Într-un mediu tridimensional, utilizatorul are posibilitatea să fie în contact şi să manevreze obiecte în timp real. Operaţii (sarcini) care necesită repetări şi exerciţii, lucrul cu obiecte ce în mod obişnuit nu sunt vizibile, sunt învăţate în condiţiile RV. Instruirea în condiţiile tehnicilor RV este excelentă pentru sarcini ce implică un ridicat potenţial de deteriorare a echipamentului sau care sunt periculoase pentru oameni. Un exemplu este pregătirea persoanelor ce lucrează în fortele militare aeriene, în postul operaţional de

---

[12] L. Gomez-Mejia, D. Balkin, R Cardy, *Managing Human Resources*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998, pag.247.

dirijare cu mâinile/braţele a aterizării avioanelor sau antrenamentele personalului care asigură controlul zborurilor spaţiale la NASA.

Instruirea prin cursuri (conferinte) si interpretarea de roluri. Cu toate că instruirea prin conferinţe este văzută ca fiind "plicticoasă", ea poate fi interesantă dacă alte tehnici de prezentare îi sunt integrate. Videocasetele, cazurile analizate în clasă, interpretarea de roluri, oferă instructorului şansa să aplice ceea ce se învaţă în clasă şi să crească cota de transfer la locul de muncă. Căutarea soluţiilor şi discutarea cazurilor îi ajută pe cursanţi să înveţe conceptele teoretice, iar interpretarea de roluri este o excelentă cale de a exersa dexterităţile de comunicare care sunt folosite în procesul de instruire.

7.5 Evaluarea performantelor

Evaluarea performanţelor (EP) este procesul prin care se determină şi se comunică unui salariat cât de bine îşi face munca şi, ideal, se stabileşte un plan de îmbunătăţire a acesteia. Procesul de EP implică identificarea, măsurarea şi managementul performanţelor personalului organizaţiei.

Identificarea constă în stabilirea acelor domenii ale muncii care trebuie examinate de management la măsurarea performanţelor. Pentru identificare, se face apel la *analiza postului*. Sistemul de EP trebuie să se concentreze pe performanţele obţinute la acele activităţi ce afectează succesul organizaţiei.

Masurarea este partea centrală a EP, managementul apreciaza cât de "bună" sau de "slabă" a fost performanţa salariatului. Măsurarea trebuie să fie unitară la nivelul întregii organizaţii, adică toţi managerii trebuie să folosească standarde comparabile de evaluare.

Managementul prin EP vizează decizii administrative precum: promovarea, concedierea, trecerea în şomaj tehnic, recompensarea (salarizarea), premierea etc., pe baza performanţelor din perioada de referinţă trecută, precum şi orientarea a ceea ce lucrătorul poate face în viitor pentru a-şi îmbunătăţi performanţele şi a atinge potenţialul său în organizaţie. Informaţiile EP servesc ca bază pentru determinarea nevoilor de instruire şi dezvoltare, atât la nivel individual, cât şi la nivelul organizaţiei. De asemenea, informaţiile generate de EP sunt folosite, cum s-a arătat în paragraful 7.3.2.1 din acest capitol, la validarea procedurilor de selecţie.

Tipic EP se face anual, uneori semestrial sau la trei luni şi, nu rareori, se bazează pe aprecierile subiective ale şefului direct, mai ales când

nu are o exprimare cantitativă. Aceasta a dus la concluzia că EP nu este ferită de erori, erori provocate de percepţii, limite ale memoriei şi stereotipii.

7.5.1 Metode de evaluare a performantelor

Cum era de aşteptat, există numeroase metode de apreciere a performanţelor[13]. Cele mai multe organizaţii cer ca superiorii ierarhici direcţi să-i evalueze individual pe subordonaţii lor, în formulare oficiale şi să discute personal, cu fiecare, evaluarea făcută. Una dintre cele mai utilizate metode este "Scara de evaluare grafică". Prezentăm în continuare structura unui formular de evaluare folosit în această metodă.[14]

Formular de evaluare

Numele salariatului.....…….....Postul.....…….. Data…….
Data angajării...……...În post de la data……

Folosind următoarea scară, evaluaţi performanţele salariatului pe durata specificată mai sus.

5 = Excelent 4 = Peste medie 3 = Medie 2 = Sub medie 1 = Nesatisfăcător

Calificativ

1 - *Cunostinte profesionale pentru post*
Dovedeşte o clară înţelegere a factorilor pertinenţi pentru postul său.

2 - *Atitudine*
Se străduieşte să facă mai mult decât i se cere şi arată interes în muncă peste medie.

3 - *Încredere*
Loial, temeinic, precis, de încredere, cu respect pentru punctualitate.

---

[13] În lucrarea *Human Resource Management*, autori Lloyd L.Byars şi Leslie W. Rue, Irwin, Homewood, IL. Boston, MA, 1991, la pag. 251-260 sunt analizate nu mai puțin de zece metode: Managementul prin obiective, Standardele de muncă, Abordarea eseistică, Incidentele critice, Scara de evaluare grafică, Interviul de evaluare, Lista de control, Pe baza comportamentului, Alegerea forțată, De clasificare (alternantă, prin comparație, în perechi, forțată).

[14] Arthur Bedeian, *Management*, 2-nd Edition, The Dryden Press, Chicago, 1989, pag. 311-312.

4 - *Cantitate (în munca)*
Complet, îngrijit şi riguros în muncă.
5 - *Calitate (în munca)*
Volum acceptabil de muncă în condiţii normale.
6 - *Initiativa*
Străduinţă în căutarea de responsabilităţi sporite, autoantrenare, procedează singur fără teamă.
7- *Cooperare*
Abilităţi şi disponibilitate de a lucra cu colegii, superiorii şi subordonaţii pentru scopuri comune.
8 - *Calitati personale*
Personalitate, aspectul fizic, sociabilitate, integritate.
9 - *Leadership*
Acceptă responsabilităţi de conducere şi excelează în motivarea altora.
10 - *Relatii cu altii*
Îndatoritor şi prietenos.

Scorul total

Excelent: 45-50; Peste medie: 35-44; Medie: 25-34; Sub medie: 16-24; Nesatisfăcător:10-15

Identificaţi trei factori de performanţă ce necesită îmbunătăţiri:

Ce ar putea face acest salariat pentru a îmbunătăţi performanţa sa?

Comentarii generale:

Semnătura şi funcţia evaluatorului ……

Semnătura salariatului……..Data……..

Comentarii ale salariatului:
Aprobat de……Data……..
Important: Această evaluare trebuie să fie discutată cu salariatul şi semnătura sa este necesară pentru a valida evaluarea.

Cu toată simplitatea sa, această metodă are câteva limite severe:

⇒ Presupune că factorii sunt de importanţă egală. Desigur, sunt posturi în care *cunostintele profesionale* sunt de covarşitoare importanţă în comparaţie cu *relatiile cu altii*;

⇒ Presupune că factorii sunt aditivi. *Loialitatea*, de pilda, este, oarecum, în raport invers cu *initiativa*. De asemenea, un scor total, de valoare peste medie, poate fi obţinut, de exemplu, din cinci calificative "Excelent" şi cinci "Nesatisfăcător";

⇒ Presupune standarde clare şi ignoră *larghetea* sau *strictetea* evaluatorilor;

⇒ O evidentă orientare pe trăsături de personalitate şi nu pe performanţe, ca atare, este de mică utilitate în efortul salariatului de a-şi face mai bine munca.

Pentru a contrabalansa aceste limite, cel puţin parţial, Scara grafică de clasificare este suplimentată cu întrebări la care evaluatorul oferă răspunsuri (comentarii) ce rotunjesc tabloul performanţei salariatului. Comentariile servesc la consilierea celui evaluat în privinta domeniilor în care se vor concentra viitoarele îmbunătăţiri.

O metodă care se bucură de interes crescând în ultimii ani este ***Evaluarea 360°.*** În condiţiile în care munca în echipă înlocuieşte ierarhia, vechea "evaluare a salariatului" a devenit caducă. Un nou model vine să-i ia locul, model ce "întoarce" procesul de evaluare de la vârf la bază. Această metodă nouă este cunoscută drept "360° feedback".

Aşa cum sugerează denumirea, Evaluarea 360° apreciază performanţa şi evoluţia salariatului din mai multe perspective: colegi, clienţi, supraveghetori, precum şi a celor ce lucrează pentru cel evaluat.

Se apreciază că Evaluarea 360° aduce câteva beneficii dovedite, şi anume:

- oferă salariatului şi echipelor o înţelegere clară a abilităţilor în care excelează, cât şi a celor ce pot fi îmbunătăţite;
- salariaţii văd feedback-ul din perspective multiple ca fiind mai corect, mai precis, credibil şi motivant;
- flexibilitatea procesului de evaluare îl face relevant pentru persoane ce ocupă posturi la toate nivelurile ierarhice şi pentru orice tip de organizaţie;

- evaluarea 360° sporeşte eficacitatea diverselor forme de manage-ment (echipe, TQM etc.)[15]

7.5.2 Evaluarea performantelor: încotro?

Evaluarea performanţelor în ansamblul ei şi mai ales metodele utilizate în acest proces sunt obiectul controverselor şi criticilor. Literatura prezintă un larg spectru de vederi, de la relevarea limitelor unei metode de evaluare şi până la concluzia la care ajunge specialistul american P.Scholtes, şi anume că "Evaluarea performanţelor este inerent un lucru greşit". "Nu există o cale bună de evaluare a performanţelor. Evaluarea performanţelor este ocazia la care o dată pe an afli cine revendică suveranitatea asupra ta"[16].

P. Scholtes îşi susţine concluzia relevând trei deficienţe majore, comune tuturor sistemelor de evaluare a performanţelor şi anume:

1. *Evaluarea performantelor* (în maniera în care se realizează în majoritatea organizaţiilor) *nu este eficace!* Nu există evidenţe cum că o organizaţie ar merge mai bine datorită sistemului său de evaluare a performanţelor;
2. *Evaluarea performantelor se concentreaza în cea mai mare masura pe individ, uneori pe grup. Ambele sunt gresite!* Pentru că se bazează pe premisa falsă că îmbunătăţirea muncii unui individ sau unui grup se realizează la un moment dat. Problemele se află în sisteme şi procese şi nu în indivizi sau grupuri;
3. *Evaluarea performantelor este judecata, nu feedback!* Judecata este dinamică a ierarhiei, feedback-ul este dinamică a sistemului. Raţiunea feedback-ului este îmbunătăţirea procesului, pe când evaluarea postului este legată mai mult de controlul persoanei evaluate.

Cum vede totuşi autorul procesul managerial din perspectiva unei astfel de aprecieri a evaluării performanţelor? Răspunsul îl găsim în titlul capitolului dedicat acestui subiect: "Performanţă fără evaluare"! Acest lucru este posibil (şi autorul analizează şi detaliază soluţii şi direcţii de acţiune) prin perfecţionarea proceselor şi sistemelor ce le realizează, într-o abordare real şi profund umanistă a leadership-ului.

---

[15] Pentru detalii recomandăm lucrarea: Mark R.Edwards şi Ann J.Ewen, *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, New-York.,1996.

[16] Peter R. Scholtes, *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New-York, 1998, pag 307-308.

☙ Întrebari si discutii

1. Care sunt pericolele si dificultatile în aplicarea politicii de promovare "dinauntru"?
2. Ce diferente vedeti între angajarea managerilor si angajarea non-managerilor?
3. Care sunt metodele de selectie a managerilor? Ce metoda preferati? De ce?
4. Ce fel de teste pot fi folosite în selectia managerilor? Ce beneficii aduc aceste teste? Ce limite au?
5. De ce orientarea si socializarea sunt importante?
6. Evaluati avantajele si limitele diferitelor metode de pregatire la locul de munca.
7. Privind spre viitoarele cateva decenii, ce fel de instruire credeti ca va este necesara pentru a va mentine abilitatile si priceperea, precum si calificarea pentru promovari permanente?

MOTIVAæIA

8.1 Ce este motivaţia

8.2 Teorii ce privesc conţinutul motivaţiei

8.2.1 Motivaţia în concepţia lui Abraham Maslow

8.2.2 Concepţia lui F. W. Herzberg privind motivaţia

8.2.3 Teoria E.R.C. a lui C. Alderfer

8.2.4 Conceptul nR, nA, nP al lui D. McClelland

8.3 Teorii şi modele ce privesc procesul de motivare

8.3.1 Teoria aşteptării (speranţei) a lui Victor Vroom

8.3.2 Contribuţiile Porter - Lawler la teoria aşteptării

8.3.3 Teoria echităţii

8.4 Motivaţia aplicată

8.4.1 Proiectarea postului

8.4.1.1 Îmbogăţirea muncii în proiectarea postului

8.4.1.2 Caracteristicile muncii şi motivaţia

8.4.2 Participarea şi motivaţia

8.4.3 Banii şi motivaţia

CAPITOLUL 8

MotivaÆia

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa definiti si explicati motivatia si rolul ei în management.
2. Sa descrieti teorii si modele atat ale continutului, cat si ale procesului de motivare.
3. Sa identificati implicatiile manageriale ale diferitelor modele de motivare.
4. Sa discutati contributiile si limitele diferitelor modele în practica motivarii personalului într-o organizatie.
5. Sa argumentati rolul participarii si al banilor în motivarea personalului pentru performante.

➹ Concepte cheie

- *Motivatie*
- *Nevoi umane*
- *Factori de igiena*
- *Situatie neutra*
- *Factori motivatori*
- *Nevoi dominante*
- *Intensitate a influentei*
- *Nevoia de realizare*
- *Nevoia de afiliere*
- *Nevoia de putere*
- *Asteptare (speranta)*
- *Valenta*
- *Comparatie sociala*
- *Inechitate perceputa*
- *Restabilire a echitatii*
- *Îmbogatirea muncii*
- *Caracteristici ale muncii*
- *Participare*
- *Dimensiunea multipla a banilor*

8.1 Ce este motivatia?

Ce anume îi determină pe oameni să ajungă în anumite posturi sau functii în cadrul organizatiilor si, odată ajunsi, să-si desfăsoare activitatea într-un fel sau altul?

Nu sunt necesare experienţe de laborator pentru a dovedi adevărul că nimic nu intră în conştiinţă dacă aceasta nu este mobilizată de un oarecare interes, dacă lipseşte motivaţia. Actele de conduită nu se produc niciodată mecanic, gratuit.

Managerii nu-şi pot exercita eficient funcţia fără a cunoaşte în mod serios cauzele ce susţin atitudinile şi comportamentul oamenilor cu care lucrează, personalitatea lor. Toate acţiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoaşterea efectivă a felului în care oamenii se comportă şi se schimbă realmente şi nu a modului în care ar dori el ca ei să se comporte.

Se pune astfel problema de a determina conduita umană, factorii interiori dinamici ce contribuie la mobilizarea energiei necesare înfăptuirii unui act sau care intervin în opţiunea pentru o acţiune sau nonacţiune în faţa unei realităţi exterioare, adică motivaţia.

Motivaţia exprimă faptul că la baza condiţiei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri - nevoi, interese, intenţii, tendinţe, idealuri - care susţin realizarea anumitor acţiuni, fapte, atitudini, aceasta fiind o lege fundamentală în psihologie.

Derivând din cuvântul latin “movere” (mişcare), motivaţia este o stare interioară ce energizează, activează sau pune în mişcare un individ, canalizând, orientând comportamentul său în direcţia unui ţel, unui obiectiv. Un motiv a fost descris de pshihologi ca o nelinişte, o lipsă, o dorinţă puternică, o forţă. Odată aflat sub stăpânirea unui motiv, un organism face ceva, ceva care să reducă neliniştea, să înlăture lipsa, să aline dorinţa, să atenueze forţa. Cheia înţelegerii motivaţiei stă în semnificaţia şi raportul dintre nevoi, impulsuri şi ţeluri (obiective). În figura 9.1 este prezentat grafic procesul de motivare. Nevoile generează impulsuri de a realiza obiective.

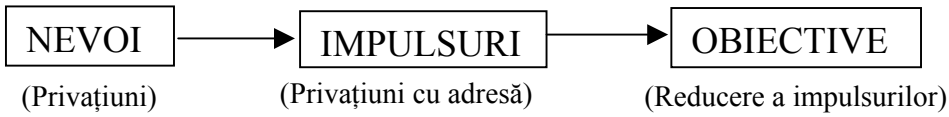


Figura 8.1 Procesul de bază al motivaţiei

Motivaţia, având deci semnificaţia voinţei de a realiza, este una dintre cele mai importante sarcini cu care se confruntă un manager. Performanţele (*P*) sunt rezultatul produsului între abilităţi (*A*), motivaţie (*M*) şi rolul (*R*) pe care un individ îl joacă într-o organizaţie şi sunt sintetic exprimate de formula:

$$P = A \times M \times R$$

Pentru a-i mobiliza pe oameni nu există mijloace formale; este necesară încredere, bunăvoinţă şi înţelegere faţă de cerinţele şi dezideratele lor. Cei care pot şi doresc să lucreze mai bine trebuie ajutaţi, mizând pe pornirea lor lăuntrică de a-şi satisface nevoile prin munca lor, adică trebuie motivaţi.

Motivarea cu succes a salariaţilor se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici date. Faptul important este atitudinea managerului faţă de oamenii pe care îi conduce şi reacţia acestora la această atitudine. Un manager de succes creează un climat în care salariaţii pot aplica ei înşişi, din toată inima, voinţa de a creşte productivitatea, performanţele lor. Această concepţie a fost exprimată de preşedintele unei mari companii americane astfel: "Poţi cumpăra timpul cuiva; poţi cumpăra prezenţa fizică a unui om la un anumit loc; poţi cumpăra chiar şi un anumit număr de mişcări musculare abile într-un interval de timp dat, dar nu poţi cumpăra loialitatea, nu poţi cumpăra devotamentul, mintea şi sufletul. Trebuie să câştigi toate acestea."

Fără îndoială întrebarea "Cum îi pot motiva pe oamenii mei?" a fost pusă în toate epocile şi în toate limbile, atât în sens filosofic, cât şi în sens practic. Numeroasele teorii care au apărut din strădania de a găsi răspuns la această întrebare pot fi grupate în două categorii: teorii ce privesc conţinutul motivaţiei şi teorii ce abordează procesul de motivare.

În prima categorie sunt incluse teoriile ce prezintă şi ierarhizează nevoile umane, teorii preocupate de *ceea ce* îi motivează pe oameni. În cea de-a doua categorie se încadrează conceptele care se referă la aşteptarile, speranţele, sentimentele de echitate, la stimularea şi întărirea unui anumit comportament şi îşi propun să releve modul *cum* sunt motivaţi oamenii. În continuare vom prezenta câteva, cele mai cunoscute, concepte teoretice privind motivaţia.

8.2 Teorii ce privesc continutul motivatiei

8.2.1 Motivatia în conceptia lui Abraham Maslow

Numeroşi cercetători şi specialişti în domeniul comportamentului uman au fost preocupati de identificarea, sistematizarea şi ierarhizarea nevoilor individului. Cea mai cunoscută întreprindere în acest sens aparţine americanului Abraham Maslow, care a stabilit cinci grupe de nevoi, ierarhizate potrivit schemei din figura 8.2.

A. Maslow susţine că indivizii sunt motivaţi de nevoile de rang inferior până în momentul în care acestea sunt satisfăcute, după care ele încetează să motiveze şi începe să se manifeste tendinţa spre nevoile de rang superior. Satisfacerea nevoilor este, pentru cei mai mulţi indivizi, relativă, incompletă.

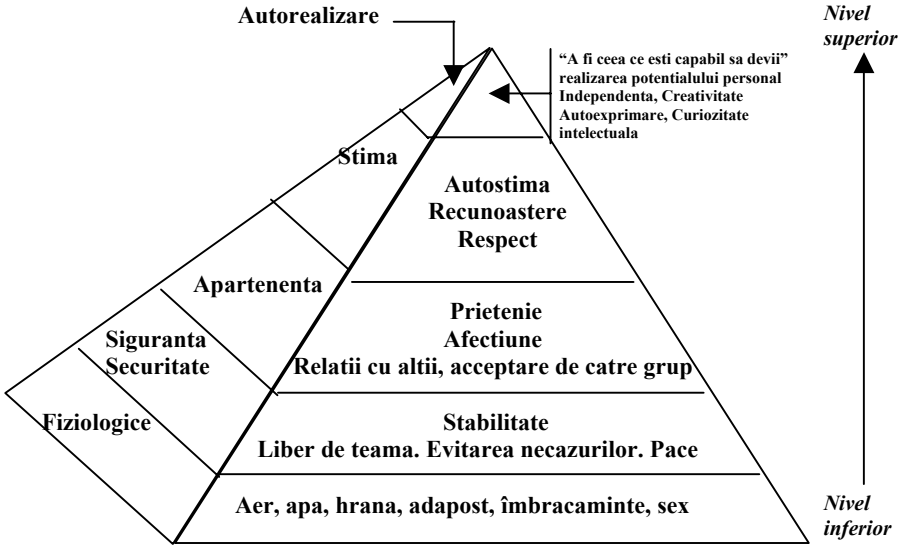


Figura 8.2 Ierarhizarea Maslow a nevoilor umane

Prin urmare, forţa motivaţională a oricărei nevoi este determinată nu numai de poziţia sa în ierarhie, dar şi de gradul în care acea nevoie, ca şi toate celelalte de sub ea, au fost satisfăcute. Satisfacerea relativă a unei nevoi transferă o anumita doză de insatisfacţie nivelului superior, următor, de nevoi. Secvenţa "sporirea satisfacţiei descreşte importanţa unei nevoi, sporind importanţa nevoilor superioare, urmatoare" se repetă până la nivelul cel mai înalt, cel al autorealizării.

Din păcate, cercetările empirice întreprinse au adus puţine elemente evidente de susţinere a teoriei lui A. Maslow. În esenţă, limitele majore imputate teoriei sunt:

1. Nu s-a putut dovedi că există cinci niveluri distincte de nevoi, ci două sau trei;
2. Nu s-a confirmat ca, odată satisfăcute nevoile fiziologice, oamenii urcă scara nevoilor în maniera propusă de Maslow. Dimpotrivă, se pare ca nu exista o regulă specială care sa guverneze apariţia unui anumit tip de nevoi, după satisfacerea celor fiziologice.
3. Regula potrivit căreia o nevoie satisfăcută încetează să mai fie importantă şi, deci, să motiveze, nu funcţionează în cazul nevoilor de rang superior, îndeosebi al celei de autorealizare.

Cu toate aceste limite, interesul larg de care se bucură teoria lui A.Maslow, chiar şi după jumătate de secol de la apariţia ei, este datorat faptului ca ideile sale de bază au certe implicaţii manageriale. Între aceste implicaţii pot fi menţionate:

1. Managerii trebuie să nu uite faptul că motivaţia este, în general, determinată de un *ansamblu* de nevoi, nu de una sau două (salariu bun şi promovare, de exemplu);
2. Managerii trebuie să identifice la salariaţii lor *cea mai importanta* nevoie şi să lege satisfacerea ei de performanţa dorită. De exemplu, dacă nevoia de recunoaştere (stimă) a fost identificată, atunci trebuie create oportunităţi de acordare de gratificaţii contingente performanţelor;
3. Managerii trebuie să fie conştienţi de *caracterul personalizat* al motivaţiei. Este posibil ca o persoană să nu fie motivată de ceea ce motivează altă persoană. Prin urmare, este necesară sensibilitate la diferenţele în preferinţele individuale;
4. Managerii trebuie să realizeze că există posibilitatea ca *nevoile* salariaţilor *sa se schimbe* din timp în timp şi de la situaţie la situaţie. Prin urmare, potrivit lui Maslow, la diferite date oamenii se vor afla la nivele diferite ale ierarhiei nevoilor;
5. Managerii sunt *responsabili* de crearea climatului în care salariaţii îşi pot maximiza *potentialul* lor;
6. *Falimentul* în *crearea de oportunitati* legate de muncă, prin care să se satisfacă nevoile, va conduce, foarte probabil, la frustrarea salariaţilor, scăderea productivităţii şi creşterea fluctuaţiei.

Concret, ce acţiuni pot fi întreprinse de manageri, pe cele cinci trepte ale ierarhiei Maslow pentru motivarea personalului? Prezentăm câteva din cele mai semnificative practici, larg utilizate:

1. ***Pentru nevoi fiziologice:***
   - salariu adecvat
   - condiţii confortabile de muncă
   - mese (hrană) gratuite
   - sume (alocaţii) pentru îmbrăcăminte
   - locuinţe ale întreprinderii

2. ***Pentru nevoi de securitate:***
   - salariu garantat
   - asigurări medicale
   - asigurări sociale (pensii, somaj)
   - condiţii ce protejează şi asigură securitatea muncii în sens fizic
   - siguranţa postului

3. ***Pentru nevoi de apartenenta:***
   - sponsorizarea echipelor sportive, artistice
   - permisiunea activităţii unor grupuri informale
   - încurajarea relaţiilor între salariaţi
   - dezvoltarea prieteniei profesionale
   - petreceri, aniversări etc. la serviciu

4. ***Pentru nevoi de stima:***
   - promovări
   - preţuire în public
   - numele în publicaţia organizaţiei
   - simboluri de statut
   - birouri separate
   - titluri legate de activitate

5. ***Pentru nevoi de autorealizare:***
   - oportunităţi de realizări
   - încurajarea creativităţii
   - sanse de avansare
   - autonomie
   - posturi interesante, incitante

Trebuie menţionat că Maslow nu a avut intenţia ca teoria sa asupra ierarhiei nevoilor umane să fie aplicabilă direct motivaţiei pentru munca în organizaţii. Acest lucru s-a întamplat după circa 20 de ani de la prima

apariţie (1943). În ciuda absenţei acestei intenţii, ierarhia Maslow a fost larg popularizată în literatura de Management, îndeosebi de către şi după apariţia cunoscutei lucrări a lui Douglas McGregor "The Human Side of Enterprise" (*Componenta umana a întreprinderii*) şi, cu toate limitele sale, continuă să exercite, cum am arătat mai înainte, o influenţă semnificativă asupra gândirii curente despre motivaţie.

8.2.2 Conceptia lui F. W. Herzberg privind motivatia

Conceptul Herzberg se concentrează pe influenţa satisfacţiei în muncă asupra motivaţiei. Potrivit teoriei sale – bazată pe rezultatele unei cercetări întreprinse în întreprinderi industriale şi având ca subiecţi 200 de contabili şi ingineri – există două categorii de factori care influenţează motivaţia: factori ce aduc satisfacţii, factori motivatori şi factori care generează insatisfacţii, pe care i-a numit de igienă. În schema din figura 8.3 se prezintă aceşti factori precum şi sensul acţiunii lor.

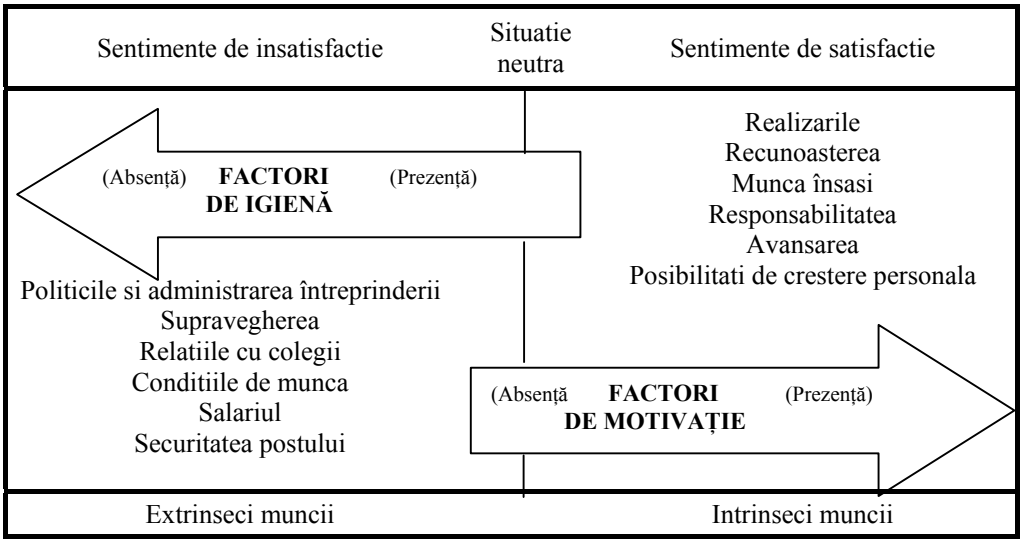


Figura 8.3 Modelul Herzberg al motivaţiei

Teoria lui Herzberg este strâns legată de ierarhia Maslow a nevoilor umane. Factorii de igienă, extrinseci muncii, reflectând contextul muncii, sunt aproximativ echivalenţi nevoilor de rang inferior din ierarhia Maslow. Acţiunea acestor factori previne insatisfacţia, dar nu conduce la satisfacţie.

Împliniti, nu motiveaza, dar constituie însă necesara bază de plecare pentru motivaţie. Numai factorii care aduc satisfacţii îi motivează pe indivizi în muncă. Aceşti factori sunt echivalenţi aproximativ nevoilor de rang superior din ierarhia Maslow.

Potrivit teoriei lui Herzberg, un individ este motivat cu adevărat de un conţinut interesant, incitant, al muncii postului său.

Teoria Herzberg sugerează că într-o societate modernă, aflată la un anumit nivel de dezvoltare, cei mai mulţi salariaţi au atins un standard de progres social şi economic, ce le permite satisfacerea adecvată a nevoilor de rang inferior. Un salariu corect şi condiţii salubre şi sigure de muncă, de exemplu, sunt percepute ca firesti, normale, pe deplin meritate. Prezenţa lor generalizată nu este remarcată în măsura în care absenţa lor este. De aceea, salariaţii de azi sunt motivaţi de nevoile de rang superior, respectiv de cele de stimă şi autorealizare.

Teoriei lui F. Herzberg i s-au adus o serie de critici, mai ales cu privire la simplificarea exagerată a raportului dintre satisfacţia în muncă şi motivaţie. Punctul de plecare al criticilor îl constituie contestarea reprezentativităţii unui eşantion de doar 200 de subiecţi din aceeaşi zonă industrială, (Pittsburg, Pennsylvania), pe de-o parte şi tehnica de investigare folosită – *metoda incidentelor critice* – pe de alta. În legătură cu această metodă, prin care se cere celor intervievaţi să descrie doar perioadele şi evenimentele excepţionale, bune sau rele, din viaţa lor profesională, precum şi ceea ce le-a determinat, s-a imputat o doză inevitabilă de subiectivism, determinată de tendinţa oamenilor de a considera drept merite personale rezultatele şi perioadele bune din munca lor şi de a imputa circumstanţelor şi cauzelor exterioare rezultatele mai puţin bune şi insatisfacţia în muncă.

Cercetări ulterioare au condus la rezultate diferite de cele pe care le proiectează teoria Herzberg. Unul şi acelaşi factor de muncă poate aduce atât satisfacţii, cât şi insatisfacţii. De asemenea, un individ poate fi în acelaşi timp şi foarte satisfăcut şi foarte nemulţumit. Să ne gândim de pildă la munca unei surori medicale, a unei educatoare, unui învăţător sau profesor, cu vocaţie şi dedicaţi profesiei, care pot fi deosebit de multumiţi de activitatea lor şi deloc satisfăcuţi de salariul pe care-l primesc.

Modelul Herzberg nu este şi nu poate fi considerat o teorie comprehensivă a motivaţiei pentru muncă. El descrie numai anumite aspecte ale conţinutului motivaţiei, fiind o construcţie, în general, inadecvată procesului motivaţional complex al oamenilor ce activează în organizaţii.

Si totuşi, teoria sa a devenit foarte populară şi larg acceptată de practicieni.

Teoria lui Herzberg are meritul de a fi pus într-o lumină nouă conţinutul motivaţiei pentru muncă. A avut şi are un larg impact în practica managementului.

Sintetizând, implicaţiile manageriale *ale teoriei bifactoriale elaborată de Herzberg pot fi formulate astfel:*

1. Concentrarea pe factorii de igienă (creşteri de salarii, premii, sporuri, îmbunătăţirea condiţiilor de muncă) este inoperantă în multe cazuri, în special în cele de moral; numai suprasatisfacerea factorilor de igienă nu va ameliora performanţele în muncă;
2. Satisfacerea factorilor de igienă este absolut necesară pentru a menţine resursele umane ale organizaţiei;
3. Motivaţia poate fi amplificată prin proiectarea unor posturi care să ofere oportunităţi de realizare, recunoaştere, responsabilitate, promovare şi creştere personală. În acest sens, reproiectarea anumitor posturi şi pentru anumiţi salariaţi, îmbogăţind munca în conţinut, oferă premise pentru o motivaţie crescută.

8.2.3 Teoria E.R.C. a lui C. Alderfer

Ca şi Maslow şi Herzberg, Clyton Alderfer a considerat ierarhizarea nevoilor umane precum şi distincţia dintre nevoile de rang inferior şi cele de rang superior importante şi valoroase pentru motivaţie.

Strâns legat de teoria Maslow, conceptul Alderfer o modifică sub trei aspecte: numărul claselor de nevoi, conţinutul acestora şi maniera în care operează. Alderfer a identificat trei grupe de nevoi: de existenţă (*E*), de relaţii cu alţii (*R*) şi de creştere (*C*). Două din grupele Maslow, cea de siguranţă şi cea de stimă, sunt divizate fiecare în două, criteriul fiind dependenţa satisfacerii acestor tipuri de nevoi de individ sau de alţii, realizând astfel o regrupare în cele trei clase menţionate. Relaţia între conceptele Maslow, Herzberg şi Alderfer este prezentată în schema din figura 8.4.

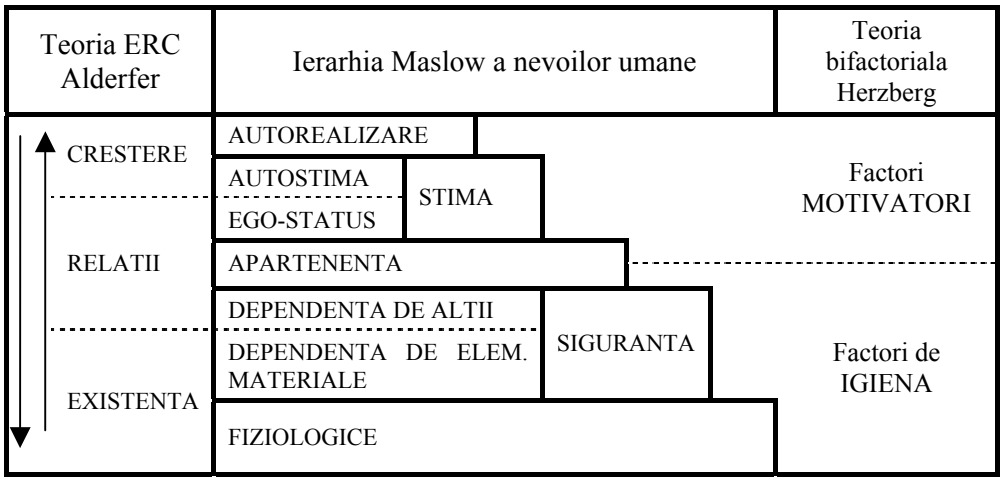


Figura 8.4 Relaţia între conceptele Maslow, Herzberg şi Alderfer privind factorii de motivaţie

În ceea ce priveşte modul de operare, deosebit de Maslow şi de Herzberg, Alderfer nu a susţinut că nivelul de nevoi inferior trebuie satisfăcut mai înainte ca nivelul de nevoi imediat superior să motiveze sau că privaţiunea este singura care activează o nevoie.

Poate intra în acţiune un nivel superior fără ca nevoile din nivelul inferior să fi fost, parţial sau integral, satisfăcute. De pildă, specializarea profesională şi nivelul cultural ale unei persoane pot determina ca nevoile de relaţii cu alţii să se manifeste chiar şi fără ca nevoile de existenţă să fi fost pe deplin satisfăcute. Sau nevoile de stimă se pot manifesta fără a fi fost împlinite cele de afiliere. De asemenea, în motivarea unui individ pot fi dominante, în acelaşi timp, mai multe clase de nevoi.

Un alt element important adus de Alderfer este diferenţa între factorii de creştere şi cei de rang inferior în ceea ce priveşte intensitatea influenţei asupra motivaţiei, pe durata acţiunii lor. Pe măsură ce nevoile de creştere sunt satisfăcute, ele vor spori şi nu diminua în intensitate.

În sfârşit, sensul manifestării claselor de nevoi şi susţinerii motivaţiei nu este doar de jos în sus, de la nevoile de existenţă la cele de creştere ale individului, ci şi invers. Nu este nicidecum o excepţie, de pildă, ca un individ ce trăieşte sentimente de frustrare pentru a nu fi fost promovat sau pentru a nu fi avut acces la o activitate mai interesantă şi bogată în conţinut, să ceară un salariu mai mare, condiţii de muncă mai bune sau să-şi piardă vremea în discuţii cu colegii, ceea ce este o revenire la nevoile de existenţă.

Această mişcare în planul motivaţiei este reprezentată de săgeţile din figura 8.4.

Cele mai multe analize susţin teoria lui Alderfer într-o mai mare măsură decât teoriile Maslow şi Herzberg. Este mai putin restrictivă şi limitată şi reflectă mai bine comportamentul indivizilor în muncă, în mediul organizaţional.

8.2.4 Conceptul nR, nA, nP al lui D. McClelland

O interesantă abordare a motivaţiei apărută din preocupările de definire a personalităţii indivizilor prin prisma nevoilor sale durabile, persistente, stabile, aparţine, printre alţii, americanilor J. A. Atkinson şi, mai cu seamă, lui D. McClelland. Este cunoscută ca teorie a nevoilor de realizare (*nR*), de afiliere (*nA*) şi de putere (*nP*).

Nevoia de realizare (*nR*) îi caracterizează pe indivizii cu o puternică orientare spre un scop, un obiectiv, legaţi de străduinţa de excelenţă în realizarea sarcinilor.

Oamenii cu o înaltă nevoie de realizare sunt atraşi de sarcini care le solicită intens talentele şi abilităţile de a rezolva problemele; manifestă o puternică dorinţă de succes şi o teamă la fel de puternică faţă de eşec. Nu manifestă interes pentru situaţii în care norocul determină succesul.

Comportamentul celor cu o înaltă *nR* se caracterizează prin câteva trăsături pe care le prezentăm succint în continuare.

O primă trăsătură este *nivelul ridicat al responsabilitatii personale* pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor asumate. Atâta timp cât satisfacţia realizării obiectivelor vizate derivă din eforturile lor personale, apare firesc ca responsabilitatea personală să fie la mare preţ. Alternativa la responsabilitatea personală este speranţa atingerii obiectivelor prin şansă sau prin efortul şi abilităţile altora, adică prin delegare. Chiar şi atunci când succesul a fost obţinut, în condiţiile alternativei menţionate, cei cu o înaltă *nR* nu vor savura satisfacţia realizării pentru că aceasta nu este rezultatul propriului efort.

Acceptarea sau stabilirea unor *obiective dificile, incitante,* dar nu nerealiste, este o altă caracteristică a celor cu *nR*. O probabilitate de 30-50% de realizare a obiectivelor este interesantă pentru aceşti oameni. De regulă, ei evită sarcini pe care le consideră aproape imposibil de îndeplinit sau facile, al căror succes este garantat.

A treia trăsătură este *feedback-ul cat mai rapid, concret si masurabil* pentru performanţele lor, feedback căutat şi aşteptat de cei cu *nR*. Această

trăsătură este specifică indivizilor cu *nR* întrucât feedback-ul le permite să evalueze succesul acţiunilor şi să aibă satisfacţia realizării.

Caracteristic comportamentului celor cu *nR* dominantă, în cazul unor sarcini ce necesită lucrul în echipă, este *alegerea unor parteneri* ce sunt mai degrabă *specialisti, experti* în domeniu, decât prieteni. Această trăsătură este susţinută de aceeaşi nevoie de satisfacţii date de realizări prioritară în raport cu nevoia de relaţii de afiliere.

În sfârşit, nevoia de trai, satisfacţiile oferite de realizarea obiectivelor îi determină pe cei cu *nR* să manifeste iniţiativă în *cercetarea si analiza mediului* în care acţionează. Astfel, ei identifică, selectează şi proiectează obiective realiste, pentru a alimenta şi pe această cale încrederea în propriile capacităţi şi a elabora planuri fundamentate, indispensabile atingerii obiectivelor.

În cercetările lui D. McClelland, întreprinzătorii au arătat o ridicată nevoie de realizare. De asemenea şi managerii de vârf din întreprinderile mici. În întreprinderile mari, această motivaţie îi caracterizează pe managerii de pe poziţiile medii şi cele apropiate de vârful piramidei ierarhice.

Teoria *nR* sugerează un ansamblu de acţiuni ale managerilor. Managerii trebuie să fie preocupaţi de crearea condiţiilor care să stimuleze orientarea pe realizări a salariaţilor. Concret, se pune problema creării unui climat, în care accentul sa cada pe responsabilitatea personală a salariaţilor, responsabilitate asumată autonom.

De asemenea, managerii îi pot stimula pe oamenii cu care lucrează oferindu-le un feedback prompt şi obiectiv asupra rezultatelor muncii lor, precum şi recompense adecvate, ca recunoaştere a realizărilor.

O atenţie particulară necesită exercitarea funcţiilor de planificare şi control ale managerilor, concepute astfel încât să stimuleze efectiv comportamentul orientat spre realizări. Salariaţii cu *nR* ar trebui să aibă libertatea să stabilească obiective compatibile cu nivelul capacităţilor lor, aşa cum este perceput de ei înşişi. Desigur, ei trebuie să primească asistenţă tehnică, care să-i ajute să realizeze obiectivele. Managerii trebuie să fie conştienţi că, în cazul în care obiectivele de muncă nu sunt clar şi explicit formulate, persoanele cu *nR* se pot angaja în realizarea unor obiective ce nu sunt, parţial sau integral, şi ale organizaţiei.

Pentru a încuraja şi la ceilalţi salariaţi un comportament orientat spre realizări, managerii vor stabili obiective moderate ca dificultate şi pe care le vor ajusta, dacă circumstanţele o cer. Si îi vor sprijini pentru a diminua asfel anxietatea şi teama de eşec.

Un feedback tangibil şi relevant pentru activitatea salariaţilor nu este doar o sursă de satisfacţii. Este şi o bază pentru planuri de pregătire profesională, de asigurare a resurselor suplimentare şi de înlăturare a barierelor organizaţionale.

Fezabilitatea acţiunilor manageriale propuse în vederea promovării unui comportament orientat spre realizări a fost confirmată experimental prin programe de pregătire pentru practica motivării pentru realizări.

Nevoia de afiliere (*nA*) joacă un rol complex, dar vital, în comportamentul oamenilor. Contactul social, sub diferite forme, este absolut necesar pentru o dezvoltare fizică normală şi a personalităţii copilului. Iar izolarea totală este, virtual, în toate cazurile, o situaţie intolerabilă pentru un adult, chiar şi atunci când nevoile fiziologice îi sunt asigurate.

Toţi avem nevoie de relaţii cu alţii. Studii speciale au relevat că tinerii între 16-24 de ani preţuiesc prietenia la şcoala şi la locul de muncă mai mult decât părinţii sau bunicii lor. Tinerii merg la lucru şi cu speranţa de a întâlni noi prieteni şi de a face parte dintr-un grup.

Oamenii cu o ridicată *nA* se gândesc la prieteni şi relaţii de prietenie. Le place să-i ajute, să-i înveţe şi să-i dezvolte pe alţii. Manifestă o scăzută nevoie de putere. Au tendinţa de a evita să fie supraveghetori pentru că le place să fie mai degrabă unul din membrii grupului decât şeful acestuia.

Succint, caracteristicile unei persoane cu o ridicată *nA* pot fi formulate astfel:

- Caută să stabilească şi să întreţină strânse relaţii cu alţii;
- Doreşte să fie agreata de alţii;
- Manifestă interes şi satisfacţii deosebite pentru activităţi sociale;
- Manifestă puternice preocupări pentru apartenenţă, respectiv participarea la grupuri şi organizaţii.

În context organizaţional, nA poate fi privită ca "afiliere de siguranţă" şi "afiliere de interes". În cazul afilierii de siguranţă, indivizii caută relaţii cu alţii din motive de autoprotecţie, fiind preocupaţi permanent de evitarea conflictelor. Afilierea de siguranţă îşi are originea în sentimentul insecurităţii individuale. Se manifestă printr-un comportament plin de solicitudine, chiar dacă situaţiile de muncă nu o cer. Relaţiile interpersonale sunt pătrunse de sentimente defensive pentru cei cu nA de acest tip. Managerii cu ridicată nevoie de afiliere de siguranţă sunt reţinuţi în a oferi un feedback negativ, de teama deteriorării bunelor relaţii cu cei în cauză.

În cazul afilierii de interes, relaţiile se stabilesc într-o manieră ce este compatibilă cu cerinţele postului de muncă. Un astfel de salariat nu evită conflictele, dar are grijă să clarifice concentrarea sa pe problemă şi nu pe persoană. Persoanele cu care interactivează sunt parteneri în rezolvarea

problemei şi în realizarea activităţilor aferente pentru atingerea obiectivelor urmărite. În consecinţă, sentimente de susţinere traversează relaţiile interpersonale motivate de interese de afiliere.

Managerul cu *nA* de interes ridicată este deschis relaţiilor interpersonale, dar nu evită să ofere subordonaţilor un feedback, deopotrivă pozitiv şi negativ, pentru că orientarea lui pe sarcini îi dă capacitatea să se concentreze pe perfomanţe şi nu pe persoane.

Implicaţiile manageriale ale teoriei *nA* se deduc din caracteristicile prezentate mai înainte.

Managerii cu *nA* de siguranţă sunt mai puţin eficienţi decât cei cu *nA* de interes. Sentimentele de insecuritate, trădate de nevoia afilierii de siguranţă, pot avea consecinţe negative precum: pierderea credibilităţii, compromisuri incompatibile cu postul, introducerea unui sistem de recompense ce vizează prioritar mulţumirea şi nu performanţa.

Totuşi, sensibilitatea faţă de sentimentele subordonaţilor, atitudinea deschisă în relaţiile interpersonale pot spori considerabil eficacitatea managerilor. Nevoia de afiliere de interes promovează comunicarea în ambele sensuri, îmbunătăţind munca în grup şi şansele unor decizii mai bune.

În ce-i priveşte pe subordonaţii cu o ridicată *nA*, managerii trebuie să se asigure că aceştia sunt lăsaţi să lucreze ca o componentă a echipei, pentru că satisfacţia lor provine de la oamenii cu care lucrează în mai mare măsură decât de la activitate ca atare. Acestor subordonati trebuie să li se ofere cât mai multă recunoaştere şi preţuire. Să le fie delegate responsabilităţi pentru orientarea şi pregătirea noilor salariaţi pentru că sunt buni camarazi şi buni mentori.

Nevoia de putere (*nP*). Nevoia de putere se traduce prin dorinţa de a exercita control sau influenţă asupra altor persoane. De-a lungul anilor, puterea a avut adesea o conotaţie negativă. Expresia “sete de putere”, des folosită, reflectă aceste sentimente negative la adresa puterii.

Totuşi, o nevoie puternică de putere nu se concretizează neapărat într-un stil de conducere autocratic sau tiranic.

Analizând impactul nevoii de putere asupra motivaţiei individului, McClelland ajunge la concluzia că există două tipuri majore de putere, unul negativ şi altul pozitiv. Folosirea negativă a puterii este asociată cu puterea *personala*, formă ce nu are consecinţe folositoare pentru organizaţie. În contrast, puterea *sociala* este caracterizată de interesul pentru ţeluri de grup, ţeluri ce îi pun în mişcare pe oameni, de capacitatea de a da membrilor grupului sentimentul forţei şi al competenţei de care au nevoie pentru a munci din greu la realizarea acestor ţeluri.

Managerii ce folosesc puterea socială pot fi mai eficienţi; pentru ei, organizaţia este mai importantă decât indivizii ce o alcătuiesc; le place disciplina muncii, ceea ce asigură ordinea în management; sunt altruişti, sacrificând propriile interese pentru binele organizaţiei. Cred în corectitudine, pentru ei oamenii trebuie să aibă parte de un tratament egal.

Poziţia lui McClelland în privinţa importanţei puterii pentru un management de succes este în opoziţie cu poziţiile mai umaniste ale lui A. Maslow şi D. McGregor, care subliniază importanţa valorii sistemului democratic participativ de luare a deciziilor. Dincolo însă de controversele în jurul definiţiilor şi clasificărilor puterii, fie ele ale lui French şi Raven sau ale lui McClelland, este clar că puterea este inevitabilă în organizaţiile din zilele noastre. Există serioase motive să credem că managerii au nevoie, cel puţin la un nivel moderat, de putere. Altfel, vor manifesta reţineri în luarea deciziilor, ceea ce va permite grupurilor să evolueze în direcţii nu întotdeauna benefice pentru organizaţie. Puterea, invariabil, umple orice vacuum în organizaţie.

Modul în care este utilizată puterea şi tipul de putere folosit vor afecta vital performanţele oamenilor şi obiectivele organizaţionale. Puterea socială poate fi de mai mare valoare pentru organizaţie decât tradiţional folosita putere personală. Nevoia de putere a managerilor a fost probată a fi destul de compatibilă cu stilul de conducere ce solicită dezvoltarea şi participarea personalului. Nu este o notă exclusivă de teroare sau manipulare. Desigur, folosirea diferitelor tipuri de putere depinde de situaţie. Prin urmare, modelele contextuale ale puterii par a fi o dezvoltare sănătoasă pentru analiza şi prescripţiile normative de folosire a puterii în organizaţiile contemporane.

Implicaţiile practice ale teoriei *nP* constau în sugestia că servirea intereselor organizaţiei va fi mai bine realizată de indivizii aflaţi în poziţii manageriale, puternic motivaţi de nevoia de putere socială asociată cu nevoia de afiliere de interes. În acest fel, executivii se vor strădui să îndeplinească atât rolul lor social, cât şi pe cel al îndeplinirii sarcinilor, ceea ce este esenţial pentru eficacitate în management.

8.3 Teorii si modele ce privesc procesul de motivare

8.3.1 Teoria asteptarii (sperantei) a lui Victor Vroom

Teoria asteptarii (*Expectancy theory*) a fost propusă ca alternativă la teoriile ce privesc conţinutul motivaţiei, teorii inadecvate explicării procesului complex al motivării. Victor Vroom, în lucrarea sa “Work and

Motivation” (1964), a fost primul care a aplicat teoria aşteptării în explicarea motivaţiei în mediul de muncă.

Prezumţia esenţială în construcţia modelului este aceea că o persoană alege o alternativă a cursului unei acţiuni în virtutea legăturii logice între opţiune şi evenimentele psihologice care apar simultan cu al sau comportament. Altfel spus, alegerea alternativei de acţiune este conştientă, comportamentul indivizilor este raţional. Indivizii nu sunt niste automate. Ei au convingerea că pot acţiona într-o astfel de manieră încât performanţa să conducă la recompensa asociată, recompensă care, pentru ei, are o anumită valoare.

Modelul de bază ce susţine teoria aşteptării în procesul de motivare este urmatorul:

Motivatia = Asteptarea (speranta) x Valenta

sau

Motivatia = [Credinta ca efortul va fi recompensat, va avea o consecinta] x [Valoarea atasata unei consecinte specifice]

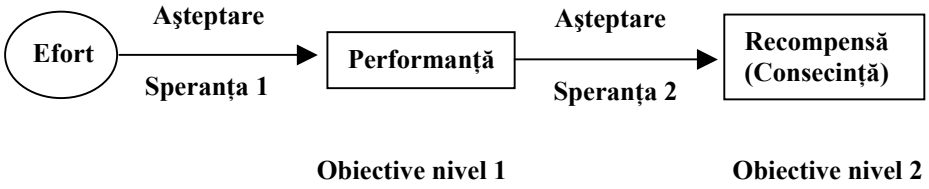
Explicitat, modelul conţine trei elemente, al căror produs exprimă motivaţia unei persoane.

Motivatia = (Sperata 1) x (Speranta 2) x (Valenta)

sau

Motivatia = [Credinta ca efortul va duce la performanta] x [Credinta ca performanta va duce la recompensa] x [Valoarea asociata recompensei specifice]

Grafic, ecuaţia de mai sus poate fi prezentată astfel:



Pentru a înţelege modul în care comportamentul este energizat, direcţionat şi susţinut în motivarea individului, este necesară definirea elementelor implicate în teoria aşteptării.

Valenta exprimă forţa preferinţei unui individ pentru o anumită consecinţă (recompensă). Valenţa poate fi pozitivă, neutră sau negativă.

Este pozitivă când persoana preferă realizarea consecinţei alternativei de nerealizare a ei. Este neutră când rezultatul este indiferent persoanei. Are o valoare negativă atunci când este preferată nerealizarea alternativei realizării ei.

Intensitatea preferinţei, fie pozitivă, fie negativă, poate fi exprimata de un număr cuprins, de exemplu, între 0 si 1.

Asteptarea (**Speranta 2**) este instrumentul, mijlocitorul între primul nivel de rezultate (Performanţa) şi cel de-al doilea (Consecinţa, recompensa). Altfel spus, un anumit tip si nivel ale performanţei mijlocesc obţinerea unei anumite recompense (consecinţe). De pildă, un individ dintr-o organizaţie doreşte să fie promovat şi are sentimentul că performanţele superioare sunt un puternic factor pentru atingerea acestui scop. Primul său nivel de obiective îl formează performanţa, care poate fi superioară, medie sau slabă. Al doilea nivel de obiective este promovarea. Primul nivel de rezultate – performanţa superioară – primeşte asfel o valenţă pozitivă în virtutea relaţiei sale aşteptate cu rezultatul preferat din al doilea nivel de obiective – promovarea.

În acest exemplu, persoana va fi motivată pentru o performanţă superioară pentru că doreşte să fie promovată. Performanţa superioară – primul nivel – este văzută ca fiind instrumentul, mijlocul de obţinere a promovării – al doilea nivel al obiectivelor.

Asteptarea (**Speranta 1**) leagă efortul de primul nivel de rezultate. Cu alte cuvinte, aşteptarea (speranţa 1) este probabilitatea ca o acţiune particulară să conducă la o performanţă, la un rezultat particular de nivel 1.

Motivaţia, funcţie a acestor elemente, în formularea lui V. Vroom este una matematică de forma:

$$F_i = f\sum\left[\left(P_r\ E_i\ P_j\right)\times\left(P_r\ P_j\ R_j\right)\right]V_j\ ,$$

unde:

Fi = forţa ce-l mobilizează pe individ să întreprindă acţiunea "*i*";
Pr = probabilitatea (cuprinsă între 0 şi 1, de exemplu);
Ei = efortul pentru realizarea acţiunii "*i*";

Pj = performanţa aşteptată a fi obţinută în urma efortului (*j* exprimă diferite niveluri ale performanţei aşteptate);
Rj = recompensa (consecinţa) aşteptată pentru performanţa realizată;
Vj = valenţa asociată recompensei şi, prin aceasta, performanţei de nivel *j*.

Trebuie subliniat faptul că probabilităţile ce intră în calculul forţei motivării sunt *subiective.* Aceste probabilităţi sunt niveluri ale credinţei (încrederii) sau certitudini, aşa cum se află ele în gândirea, în raţionamentele persoanei în cauză; ele nu sunt în mod necesar şi adesea nu sunt efectiv corespunzătoare probabilităţilor adevărate, aşa cum realmente acestea există. Un individ ajunge la astfel de probabilităţi printr-o mixtură de observaţii, deducţii şi experienţă. Se pot schimba în timp.

De asemenea, oamenii rareori gândesc efectiv în termeni cantitativi precişi precum: 15% sau 60% probabilitate. Ei fac mai degrabă discriminare între recompensele pe care le vizează în termeni ca: "un lucru aproape sigur", "foarte probabil", "poate", "posibil dar mă îndoiesc" şi "nu este posibil".

Modelul aşteptării este, în esenţă, o abordare a motivaţiei prin procesul de luare a deciziei. Încrederea în această teorie este dată de faptul că indivizii procesează informaţiile disponibile despre magnitudinea şi probabilitatea rezultatelor viitoare ale comportamentului lor şi acţionează raţional în conformitate cu concluziile procesului de informare. Oamenii pot fi nerealişti sau subiectivi în luarea deciziilor privitoare la comportamentul lor în muncă, dar aceasta nu invalidează modelul.

Modelul Vroom nu încearcă să descrie ce conţinut are motivaţia sau care sunt diferenţele individuale. Modelul oferă *numai* determinanţii conceptuali şi modul în care aceştia sunt legaţi. Deşi nu sugerează concret ce îi motivează pe membrii unei organizaţii, aşa cum o fac teoriile Maslow, Herzberg şi ale celorlalţi prezentaţi anterior, modelul are valoare în înţelegerea comportamentului organizaţional. De exemplu, *modelul poate clarifica raportul dintre obiectivele individuale si cele ale organizatiei.* Astfel, în loc să se presupună că satisfacerea unei anumite nevoi poate să influenţeze obiectivele organizaţionale într-un anume fel, putem afla cât de importante sunt pentru salariaţi diferite obiective de nivel 2 – obiectivele lor, care este utilitatea realizarii obiectivelor de nivel 1 – ale organizaţiei, pentru atingerea celor de nivel 2 şi care sunt speranţele ce sunt adunate în scopul mobilizării salariaţilor de a influenţa primul nivel de rezultate.

Cititorul va sesiza, desigur, complexitatea teoriei aşteptării. Acest lucru a făcut dificilă aplicarea sa practică şi nu mai puţin dificilă testarea ei.

În ciuda complexităţii, teoria aşteptării are câteva implicaţii manageriale valoroase.

Astfel, în ceea ce priveşte speranţa (aşteptarea) 1, este important pentru manageri să-i vadă pe salariaţii lor că se gândesc la performanţa ce se aşteaptă a fi atinsă. Dacă ei găsesc obiectivele performanţei nerezonabile, motivaţia va fi în suferinţă. Acest aspect are semnificaţie atât pentru selecţia şi pregătirea unor salariaţi, cât şi pentru manageri, atunci când stabilesc obiectivele de performanţă. Concret, în vederea sporirii încrederii în posibilitatea realizării performanţei, pot fi întreprinse acţiuni ca: selecţia oamenilor vizând cunoştinţele, abilităţile şi talentele necesare; pregătirea adecvată pentru obiective noi; asistenţa din partea unuia mai experimentat; structurarea clară a procedurilor şi responsabilităţilor postului; asigurarea resurselor şi suportului pentru performanţe; încurajarea pentru a întări încrederea în forţele celui implicat.

Referitor la speranţa (aşteptarea) 2, este important ca performanţa dorită să fie clar legată de recompense. Eşecul în recompensarea potrivită şi corectă a performanţei va diminua sever motivaţia. Stabilirea legăturii între performanţă şi recompensă are implicaţii directe asupra rolului evaluării performanţelor, ca şi asupra practicilor de compensare (deschise sau confidenţiale). Un sistem sănătos şi clar de evaluare a performanţelor serveşte întăririi legăturii între performanţe şi recompense prin aceea că face public faptul că cei care obţin performanţe sunt răsplătiţi. O politică fermă de retribuire prin plata unor salarii corecte, acordarea de beneficii suplimentare corelate cu performanţele comunicate salariaţilor şi efectiv aplicate, promovare, posturi cu activităţi interesante serveşte managementului în motivarea personalului.

Cât priveşte valenţa, recompensa trebuie să aibă semnificaţie pentru salariaţi. Aici pot intra în funcţiune conceptele ce se referă la conţinutul motivaţiei. Unanim acceptat şi cu atât mai important pentru manageri este că valoarea pe care indivizii o asociază consecinţelor (recompenselor) este diferită şi personalizată. Conştienţi de aceasta, managerii profesionisti şi inteligenţi vor promova cât mai mult acele recompense care au cea mai mare valoare pentru salariaţii lor. Le vor oferi un pachet de recompense din care aceştia sa poata alege.

8.3.2 Contributiile Porter - Lowler la teoria asteptarii

Psihologii americani Porter şi Lowler introduc, în urma cercetărilor întreprinse, câteva elemente suplimentare în modelul Vroom. Astfel, sub forma unei diagrame şi nu în forma matematică este introdusă relaţia

satisfacţie - performanţă, relaţie ce pare a fi evitată în modelul Vroom, cel puţin într-o exprimare explicită.

Premisa iniţială este că motivaţia (efortul sau forţa) nu este egală cu satisfacţia şi/sau performanţa. Motivaţia, satisfacţia şi performanţa sunt variabile separate şi sunt corelate diferit faţă de modul tradiţional de a vedea această legătură. Relaţia între aceste variabile este complexă, fiind influenţată sau mediată de o serie de factori, procesul cognitiv al percepţiei jucând un rol central. Aşa cum se poate observa din figura 8.5, efortul nu conduce direct la performanţă. Procesul Efort - Performanţă este mediat de abilităţile şi trăsăturile de caracter precum şi de perceperea rolului jucat de individ în acţiunea a cărei forţă motivaţională se evaluează.

De asemenea, în modelul Porter-Lowler este important ceea ce se întâmplă după performanţă. Recompensele ce urmează şi modul în care acestea sunt percepute vor determina satisfacţia. Cu alte cuvinte, modelul sugerează – aceasta fiind diferenţa faţă de gândirea tradiţională – că performanţa conduce la satisfacţie. Dacă individului i se recunoaşte un anumit nivel al performanţei, al realizării prin recompensele intrinseci şi extrinseci primite şi dacă acesta le găseşte *echitabile* şi *corecte*, aceasta va induce satisfacţie. Prin feedback, satisfacţia va afecta viitoarea valoare a recompenselor şi, corespunzător, intensitatea motivaţiei.

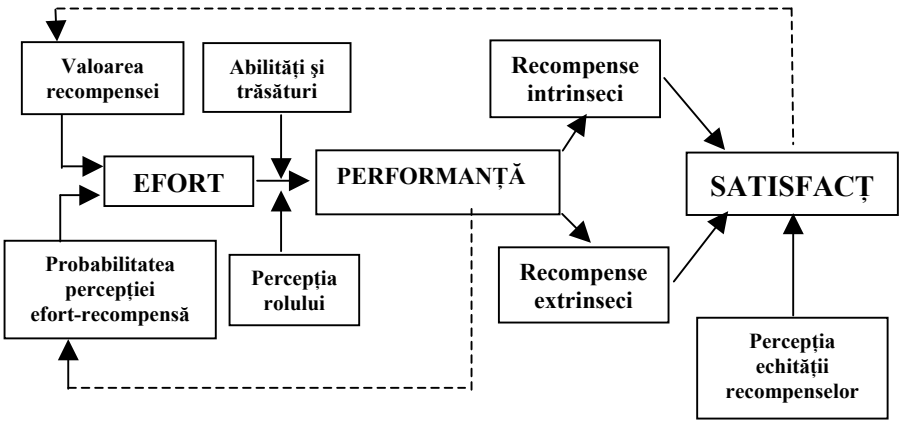


Figura 8.5 Modelul Porter - Lawler al motivaţiei

Deşi cu mai mare orientare aplicativă, modelul Porter-Lowler rămâne complex şi dificil pentru practica managementului.

Totuşi, recomandările făcute, şi anume reevaluarea critică a politicilor tradiţionale de recompensare şi necesitatea ca managerii să facă

eforturi concentrate pentru a măsura legătura între nivelurile de satisfacţie şi nivelurile performanţei, au fost confirmate de câteva studii ca fiind utile practicii manageriale.

8.3.3 Teoria echitatii

Teoria echităţii explică modul în care interpretăm recompensele pe care le primim şi cum afectează această interpretare menţinerea efortului în muncă la un anumit nivel.

Elaborată de Stacy Adams (1961), teoria susţine că oamenii caută justiţia socială în modul în care sunt recompensaţi pentru performanţele obţinute în muncă. Sunt luate în consideraţie, în primul rând, setul total de rezultate, de recompense pe care postul, munca le oferă. Aceste recompense includ salariul, beneficiile, statutul, relaţiile agreabile, privilegiile, interesul pentru muncă şi orice altă consecinţă dorită de la postul respectiv. De asemenea, sunt luate în consideraţie intrările, eforturile pe care le cere munca. Intrările includ orice activitate sau contribuţie considerate relevante: timpul consumat şi efortul depus, experienţa, abilităţile şi îndemânările, nivelul stresului trăit, loialitatea şi implicarea.

Oamenii aşteaptă ca recompensele şi eforturile să fie într-un anumit sens compatibile, echivalente. Dar cum să judecăm această echivalenţă?

Teoria echităţii argumentează că oamenii evaluează echitatea sau justeţea recompenselor printr-un proces de comparaţie socială. Rezultatele comparaţiei şi interpretarea lor constituie suportul procesului de motivare.

Motivaţia este definită în termenii echităţii percepute, reale sau subiective, între efortul depus în muncă de o persoană şi ceea ce aceasta primeşte în schimb, în special prin comparaţie cu alte persoane în poziţii similare.

Teoria echităţii consideră că:

1. *Inechitatea* percepută creează *tensiune* persoanei în cauză;
2. Această tensiune *motiveaza* persoana să restabilească echitatea;
3. Forţa *comportamentului* rezultat va varia direct cu *magnitudinea* inechităţii percepute.

Elementele procesului de motivare mai sus prezentate sunt legate aşa cum se poate vedea în figura 8.6.

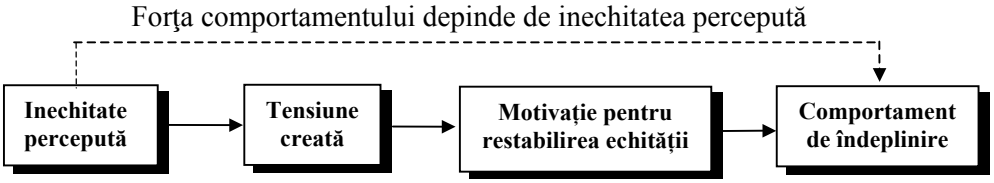


Figura 8.6 Implicaţiile motivaţionale ale inechităţii

Din cele prezentate, remarcăm accentul pus pe inechitatea *perceputa* în raport cu cea *efectiva*. În teoria echităţii, este puţin important dacă rezultatul comparaţiilor individului se bazează pe percepţia sa subiectivă sau pe realitatea obiectivă.

De asemenea, echitatea nu trebuie confundată cu egalitatea. Egalitatea este prezentă atunci când individul percepe rezultatul (venitul) său echivalent cu rezultatul altui individ. Echitatea este prezentă atunci când există egalitate între rapoartele:

$$\frac{\text{Rezultate (venituri) proprii}}{\text{Eforturi proprii}} = \frac{\text{Rezultatele (veniturile) altuia}}{\text{Eforturile altuia}}$$

Inegalitatea celor două rapoarte, rezultată din comparaţia cu o altă persoană, defineşte starea de inechitate percepută şi este prezentă în următoarele două cazuri:

1. Persoana se consideră *subcompensata*, venitul său apare prea mic faţă de ceea ce primeşte cel cu care se compară;
2. Persoana găseşte că este *supracompensata*, venitul său fiind excesiv în raport cu cel al persoanei de referintă.

Odată aflaţi sub tensiunea sentimentului de inechitate, cei mai mulţi oameni vor cauta să întreprindă acţiuni care să conducă la restabilirea echilibrului, adică a echităţii. Una sau mai multe acţiuni întreprinse simultan pot îmbrăca diferite forme. Prezentăm, mai jos, câteva din acestea.

Alterarea eforturilor (intrarilor). Cea mai obişnuită formă de ajustare a nivelului intrărilor este reducerea muncii depuse în cazul în care recompensa este percepută ca fiind prea mică. Invers, cu certitudine în mult mai puţine cazuri, persoana poate spori eforturile în muncă, mai cu seamă în plan calitativ, pentru a echilibra corelaţia cu veniturile prezente nejustificate. Ajustarea intrărilor pentru restabilirea echităţii este calea preponderent

folosită, datorită faptului că aceasta depinde de iniţiativa şi acţiunile persoanelor în cauză.

Alterarea rezultatelor (iesirilor). Salariaţii unei organizaţii pot încerca, individual sau în grup, formal sau informal, să obţină recompense ameliorate pentru munca lor, invocând pentru aceasta recompensele obţinute de lucrători în activităţi similare, din aceeaşi organizaţie sau din alte organizaţii.

Distorsiunea intrarilor si iesirilor proprii si/sau ale altora. În faţa inechităţii, oamenii pot să caute şi explicaţii sau argumente care să legitimeze diferenţele, aceste explicaţii bazandu-se fie pe informaţii suplimentare fie, simplu, pe raţionamente subiective. De pildă, o persoană poate afla că postul similar, ocupat de persoana cu care se compară, solicită o experienţă mai mare, inteligenţă şi dexterităţi superioare şi-şi poate modifica percepţia asupra diferenţei compensaţiilor. Condiţiile diferite în care se realizează munca şi se obţin rezultatele, gama relativ largă a beneficiilor, nu numai cele băneşti, care sunt de regulă comparate, pot fi conştientizate şi luate în calcul.

Schimbarea obiectului comparatiei. Cineva, confruntat cu sentimentul inechităţii, poate ajunge la concluzia că persoana aleasă pentru comparaţie nu este cea mai potrivită şi, în consecinţă, să decidă schimbarea ei, ceea ce poate reduce sau elimina tensiunea "injustiţiei" percepute. De exemplu, dacă managerul compartimentului de resurse umane găseşte salariul său prea mic faţă de salariul managerului compartimentului financiar, el poate afla că acesta trebuie să facă numeroase deplasări şi eforturi suplimentare pentru a asigura resursele băneşti în condiţiile blocajului financiar şi că merită o compensaţie suplimentară. În locul acestuia, managerul compartimentului de resurse umane poate alege o altă persoană, mai potrivită, pe managerul unui compartiment de producţie, de pildă.

Teoria echităţii aduce elemente şi aspecte ale motivării personalului, confirmate în parte de teste experimentale, ce nu pot fi ignorate în practica managementului. În acelaşi timp, au fost evidenţiate şi limite, între care pot fi menţionate:

- Dificultatea de a stabili cum decid oamenii cu cine să se compare. Repere probabile pentru această decizie sunt disponibilitatea informaţiilor şi atractivitatea sau relevanţa comparaţiei. Oamenii se pot compara nu numai cu alte personae, ci şi cu ei înşişi, respectiv pot compara veniturile lor de azi cu cele din perioadele trecute;

- Dificultatea de a defini eforturile (intrările) şi rezultatele (ieşirile) şi, mai ales, schimbarea lor în timp;
- Inabilitatea de a prevedea ce metodă vor folosi oamenii pentru a restabili echitatea. Argumente pentru această constatare găsim în rezistenţa unora la schimbarea eforturilor în muncă şi tolerarea unui anumit nivel de inechitate, fără a acţiona pentru alterarea rezultatelor sau a percepţiilor.

Cu toate aceste limite, câteva recomandări practice rezultă din formulările teoriei echităţii.

Managerii nu trebuie să uite că salariaţii lor fac în mod conştient comparaţii, comparaţii pentru care selectează diferite categorii de oameni, din organizaţie sau din afara acesteia; că au tendinţa să stabilească ei înşişi valorile ca bază de comparaţie, exagerând, de regulă, salariile (beneficiile) altora. Aceste permanente evaluări conturează percepţia unui anumit tratament de care au parte şi care va influenţa atitudinile şi performanţele lor.

Prin urmare, pentru prevenirea şi/sau limitarea sentimentelor de inechitate, managementul trebuie să prezinte, deschis şi cât mai explicit posibil, ce eforturi (intrări) sunt apreciate la un salariat şi ce recompense (ieşiri) sunt oferite pentru performanţele produse. Procesul de evaluare a performanţelor trebuie făcut ca un proces public, explicit, cu posibilitatea ca salariaţii să-şi exprime acceptul sau obiecţiile faţă de modalitaţile de măsurare şi evaluare a eforturilor, performanţelor şi recompenselor.

Această concluzie, recomandată de teoria echităţii, pune în discuţie sistemele confidenţiale de compensare a salariaţilor.

8.4 Motivatia aplicata

Motivarea este elementul central a tot ceea ce face obiectul managementului personalului. Obiectivul fundamental în recrutarea, selecţia, pregătirea, aprecierea şi compensarea lucrătorilor este optimizarea performanţelor lor. Pentru aceasta trebuie aplicate teoriile şi modelele motivaţiei.

Prezentăm în continuare, pe scurt, câteva domenii de mai largă şi permanentă preocupare de aplicare a teoriilor motivaţiei, şi anume: proiectarea postului, participarea şi folosirea banilor.

8.4.1 Proiectarea postului

Proiectarea postului, adică felul şi natura activităţilor, competenţelor şi responsabilităţilor repartizate ca sarcini unui salariat într-o organizaţie, a

constituit în toate sistemele de abordare a managementului o preocupare centrală. În ultimele decenii, proiectarea postului a devenit unul dintre cele mai importante domenii ale cercetărilor si aplicaţiilor de motivare pentru muncă.

Structurarea postului este determinată de multe dimensiuni, aşa cum se ilustrează în figura 8.7.

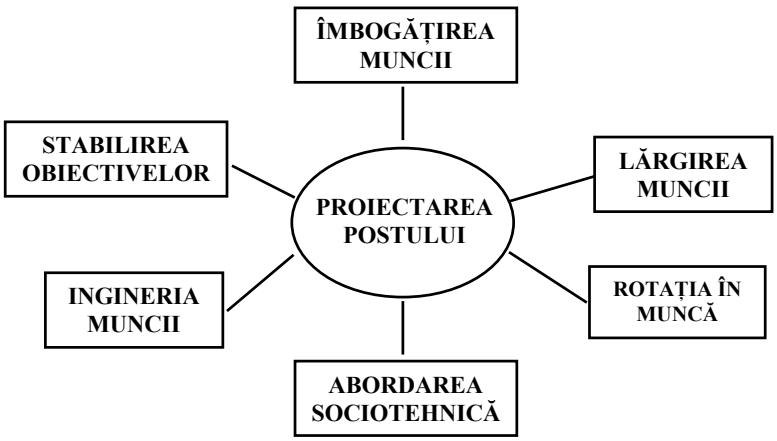


Figura 8.7 Tipurile de abordări în proiectarea postului

Abordarea clasică, *Ingineria muncii*, are în vedere produsul, procesul şi echipamentele, amplasarea locurilor de muncă, procedurile de operare şi standardele, măsurarea muncii, metodele de muncă şi relaţiile om-maşină. Această abordare a fost dominantă peste jumătate de secol XX, a mers mână în mână cu automatizarea, în anii ’50-60 şi strâns asociată cu automatizarea, cibernetizarea şi sistemele computerizate în ultima perioadă.

Exemplul clasic al proiectării muncii pe baza principiilor ingineriei tehnologice este banda de montaj. Începând cu anii ’50, în practica managementului s-au manifestat primele preocupări pentru lărgirea muncii şi rotaţia în muncă. Lărgirea muncii, în esenţă, reprezintă încărcarea pe orizontală prin creşterea numărului de operaţii realizate de un lucrător şi reducerea specializării. Rotaţia are drept scop reducerea plictiselii, prin schimbarea locului de muncă, la anumite intervale.

Insatisfacţiile lucrătorilor şi scăderea productivităţii la sfârşitul anilor ’60, pe de o parte şi creşterea popularităţii teoriilor despre motivaţie, îndeosebi a lui F. Herzberg, pe de alta, au condus la abordarea îmbogăţirii muncii în proiectarea postului.

8.4.1.1 Îmbogatirea muncii în proiectarea postului

Spre deosebire de lărgire şi rotaţie, care sunt extinderi pe orizontală, îmbogăţirea muncii este o extindere pe verticală. Nu mai multe sarcini de realizat, ci mai multă responsabilitate şi autonomie. În scopul motivării personalului, îmbogăţirea muncii este preocupată, în proiectarea postului, de creşterea varietăţii conţinutului care să solicite cunoştinţe şi dexterităţi mai ridicate, oferind mai multă autonomie şi responsabilitate pentru planificarea, dirijarea şi controlul propriilor performanţe.

În tabelul 8.1 sunt prezentate câteva exemple specifice ale îmbogăţirii muncii postului.

Tabelul 8.1

Situatia veche	**Situatia dupa îmbogatirea muncii**
Fiecare salariat este rotit pe la toate masinile.	Fiecare salariat este repartizat numai la două maşini.
Când au loc căderi ale maşinii, operatorul cheamă grupa de întreţinere.	Fiecărui operator i se asigură pregătire în întreţinere şi reparaţii; fiecare efectuează interventii preventive si corective la cele doua masini la care este repartizat.
Operatorul schimbă lama uzată (cea mai importantă componentă a maşinii) respectand strict regula din manual.	Operatorului i se oferă autoritatea de a decide când să schimbe lama, pe baza propriei sale judecăţi.
Supraveghetorul monitorizeaza si corecteaza performantele nesatisfacatoare ale operatorului.	A fost stabilit un sistem de feedback ce ofera zilnic informatii direct operatorului privind calitatea muncii sale.
Indivizii efectueaza o operatie specifica la un produs ce trece pe la locul lor de munca.	Trei sau patru persoane constituie un grup ce realizeaza toate operatiile de fabricare a produsului.
Supraveghetorul decide ce trebuie sa faca fiecare.	Echipa decide cine si ce face.
Inspectorii si supraveghetorul verifica rezultatele si corecteaza performantele.	Echipa coordoneaza propriul sistem de control al calitatii.

Îmbogăţirea muncii, practică sugerată şi aplicată ca urmare a teoriei bifactoriale a lui Herzberg, a avut parte, ca şi teoria de alfel, atât de aprecieri şi succese, cât şi de critici, datorita unor rezultate irelevante. Astfel, dacă la cunoscutele firme Texas Instruments şi Bell Telephone, la un număr totuşi relativ restrâns de posturi, au fost raportate rezultate bune ale programelor

de îmbogăţire a muncii, la Compania AT&T, de exemplu, acestea au fost contradictorii.

Desigur, valoarea îmbogăţirii muncii ca practică a motivării personalului nu poate fi negată. Dar, ca şi alte metode de motivare, îmbogăţirea muncii are limite, limite puse în evidenţă de cercetări empirice, ceea ce exclude calitatea sa de remediu universal la problemele managementului modern privind proiectarea posturilor. De exemplu, se constată că există un important număr de oameni care nu sunt efectiv alienaţi de muncă, ci, mai degrabă, alienaţi de valorile clasei mijlocii, valori inerente conceptului de îmbogăţire a muncii. Ei sunt capabili să găsească satisfacerea nevoilor în afara mediului de muncă, întreţinând relaţii sociale cu membrii altor grupuri din care fac parte.

De asemenea, programele de îmbogăţire a muncii pot avea un impact negativ asupra multor lucrători, fapt reflectat de inadecvare, teamă şi eşec. Un nivel scăzut de competenţă, securitatea şi o relativă independenţă sunt mai importante decât oportunitatea şi posibilitatea unei responsabilităţi sporite şi de creştere într-un post cu munca îmbogăţită.

8.4.1.2 Caracteristicile muncii si motivatia

La începutul anilor ’60, Arthur Turner şi Paul Lawrence, de la Harvard Business School au iniţiat o cercetare pentru a examina reacţia muncitorilor la atribute ale muncii ca: varietate, autonomie, responsabilitate, cunoştinţe şi abilităţi, oportunităţi de interacţiune personală, atribute a căror prezenţă sau absenţă la locul de muncă este tehnologic determinată. Intensitatea prezenţei acestor caracteristici a fost definită printr-un sistem de indicatori de pondere. De remarcat similitudinea între aceste atribute şi factorii de satisfacţie, intrinseci muncii, ai lui Herzberg.

Ipoteza era că, între atributele activităţii menţionate – variabile independente şi reacţia muncitorilor în răspunsurile lor – si variabila dependentă, există o corelaţie pozitivă, în sensul că activităţilor cu pondere ridicată le va corespunde o reacţie puternică.

Deşi, în general, ipoteza a fost confirmată, au fost remarcate ambiguităţi inexplicabile. Lucrătorii din mediul rural şi de la periferiile oraşelor mici au avut reacţii diferite faţă de cei din mediul urban şi de la periferiile oraşelor mari. Cu alte cuvinte, această cercetare, printre primele studii asupra caracteristicilor muncii, a indicat existenţa unor variabile moderatoare, respectiv a fondului cultural al salariaţilor, ridicând cel puţin două întrebări:

- Cât de universale şi de independente fata de variabila culturală sunt teoriile lui Maslow, Herzberg, McGregor?

- Este de aşteptat ca, pe măsura urbanizării, predispoziţiile faţă de muncă determinate de cultură să se schimbe?

Fără îndoială, studiul Turner-Lowrence reaminteşte, ceea ce ştiinţific, sau empiric a mai fost remarcat, că atitudinea faţă de muncă sau realizări poate fi semnificativ influenţată de cultură, nefiind doar o chestiune de motivaţie individuală inerentă.

Într-un studiu ce a reconceptualizat atributele Turner-Lowrence, într-un model de motivare bazat pe caracteristicile muncii unui post, R.Hackman şi E. Lowler au identificat şi ei un puternic efect moderator datorat nevoii de creştere a indivizilor în organizaţii. Cei cu o puternică nevoie de creştere răspund mai favorabil posturilor avand caracteristici ridicate în ce priveşte varietatea, autonomia, sarcini bine definite, feedback şi oportunităţi de interacţiune personală şi prietenie.

Pe baza studiului menţionat, R. Hackman şi G. Oldham au dezvoltat un model comprehensiv (vezi figura 8.8), care recunoaşte că anumite caracteristici ale muncii contribuie la trăirea de catre salariati a anumitor stări psihologice, menţinând influenţa moderatoare a nevoii de creştere.

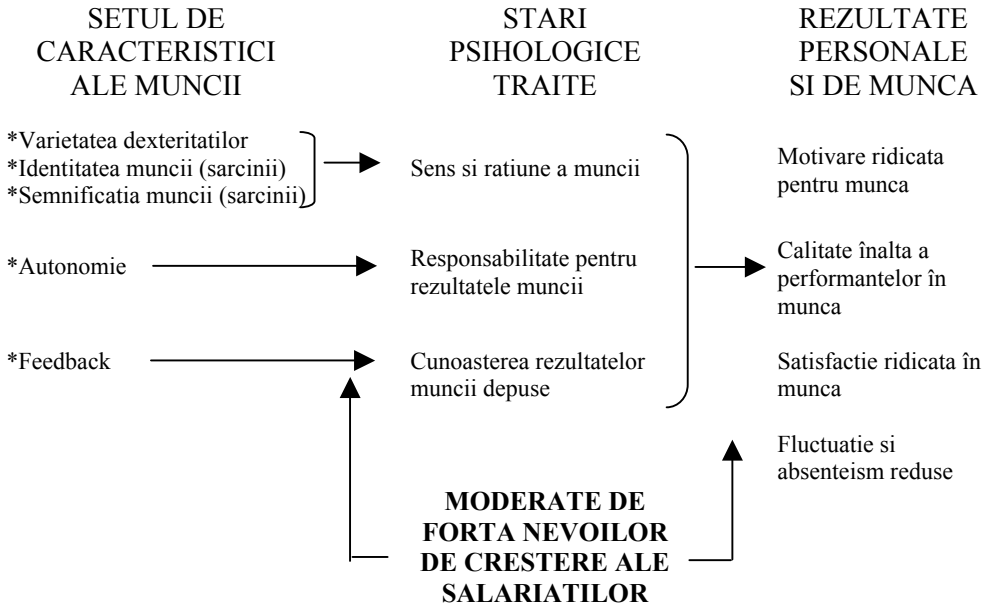


Figura 8.8 Modelul Hackman-Oldham al motivării prin caracteristicile muncii

Semnificaţia dimensiunii elementelor din modelul Hackman-Oldham este descrisă în continuare.

Varietatea dexteritatilor exprimă nivelul până la care postul solicită salariatului să facă diferite lucruri şi implică folosirea diferitelor îndemânări, abilităţi şi talente ale acestuia.

Identitatea muncii (sarcinii) implică un modul complet al muncii, adică un post în care persoana poate face munca de la un capăt la altul cu un rezultat tangibil.

Semnificatia muncii (sarcinii) priveşte importanţa postului, impactul pe care îl are asupra altora, din organizaţie şi din afara ei.

Autonomia defineste gradul de libertate şi de independenţă, pe care angajatul le are în planificarea muncii, luarea deciziilor şi efectuarea muncii.

Feedbackul implică nivelul la care postul oferă angajatului informaţii clare şi directe despre rezultatele şi performanţele obţinute.

Sensul si ratiunea muncii se referă la măsura în care persoana realizează importanţa şi valoarea postului său.

Responsabilitatea se referă la nivelul la care angajatul se simte personal responsabil sau raspunzător pentru rezultatele muncii.

Cunoasterea rezultatelor, adică nivelul la care persoana înţelege cât de bine îşi realizează munca.

Există mai multe modalităţi de folosire a modelului pentru diagnosticarea scopului unui post. De la simpla evaluare de către manager a celor cinci caracteristici, până la liste de control ce includ folosirea de inspectori şi controlori, grupuri de lucrători sau chestionare de diagnosticare a postului, toate pentru a ajuta la identificarea deficienţelor în dimensiunea caracteristicilor.

Deşi modelul Hackman-Oldham şi anchetele de diagnosticare constituie încă abordarea dominantă a caracteristicilor postului, au apărut noi modele şi tehnici de măsurare. În acest sens, menţionăm modelele contextuale în care percepţia individuală, variabilele moderatoare de genul celor prezentate, precum şi procesarea informaţiilor din mediul social proxim salariatului, joacă un rol important în (re)structurarea postului.

Studii relativ recente au arătat, de exemplu, că evaluările perceptuale ale caracteristicilor muncii variază în functie de cadrul individual de referinţă şi de atitudine faţă de muncă. Drept urmare, efectul proiectării postului poate să nu aibă nici o legătură cu setul de caracteristici obiective ale muncii, ci mai curând cu percepţia individuală a structurii postului.

Pe baza modelelor elaborate şi în spiritul abordării contextuale, Hackman şi Oldham recomandă un ghid care să orienteze crearea sau schimbarea unor caracteristici specifice muncii unui post. Astfel de orientări

sunt agreate de către managementul resurselor umane pentru caracterul lor practic. Figura 8.9 prezintă acest ghid.

DIMENSIUNILE POSTULUI	ORIENTARI PENTRU RESTRUCTURAREA MUNCII
1. Varietatea dexteritatilor	Combina sarcinile Stabileste relatii cu clientii
2. Identitatea muncii	Combina sarcinile Creeaza module de munca naturale
3. Semnificatia muncii	Creeaza module de munca naturale
4. Autonomie	Stabileste relatii cu clientii Încarca vertical postul
5. Feedback	Stabileste relatii cu clientii Canale deschise pentru feedback

Figura 9.9 Orientări specifice pentru restructurarea posturilor în managementul resurselor umane

8.4.2 Participarea si motivatia

Un suport cu totul deosebit din partea teoriei şi, de asemenea, a cercetării în planul motivaţiei l-a primit participarea.

Participarea este procesul de implicare mentala si emotionala a persoanelor ce alcatuiesc un grup organizat, în scopul încurajarii contributiei la realizarea obiectivelor si la partajarea responsabilitatii pentru acestea.

Participarea este mai mult decât consimţământul pentru ceva ce s-a decis deja. Este un schimb social în ambele sensuri între oameni şi nu o procedură de a impune idei. Marea sa valoare constă în aceea că *participarea foloseste creativitatea tuturor salariatilor.*

Este aproape o certitudine că rar se întâmplă ca oamenii să nu fie motivaţi atunci când sunt consultaţi asupra problemelor şi acţiunilor ce-i afectează şi în care sunt implicaţi.

Totodată, cu greu poate fi contrazisă realitatea că cei mai mulţi oameni aflaţi în centrul acţiunilor cunosc atât problemele, cât şi posibilele soluţii ale acestora.

Prin urmare, participarea corectă, reală, efectivă, oferă deopotrivă motivaţie şi cunoştinţe pentru finalizarea cu succes a diferitelor activităţi ale organizaţiei.

Participarea răspunde la un număr de motivaţii de bază cum sunt recunoaşterea, afilierea, acceptarea şi, înainte de toate, dă oamenilor un sens al realizării.

Încurajând însă participarea, managerii nu trebuie sa abdice de la poziţiile lor. Stimulându-i pe subordonaţi, ascultându-i atent în problemele decizionale, ei trebuie să ia deciziile pentru care sunt răspunzători.

Care sunt formele concrete de participare? Managementul participativ face apel la una sau mai multe forme. Iata câteva dintre acestea, utilizate în economiile dezvoltate.

Sistemul managementului consultativ, una dintre forme, prin care salariaţii sunt încurajati să gândească şi să contribuie cu idei proprii în vederea luării deciziilor. Un model selectiv şi ierarhic de consultare pe probleme, la discutarea cărora participă subordonaţii, într-un climat propice pentru consultare, a fost propus de Victor Vroom.

Managementul democratic, o formă avansată a managementului consultativ, care implică crearea şi utilizarea "grupului de consens", practică a managementului japonez, reflectată de William Ouchi în cunoscuta lucrare "Teoria Z". Se poate aplica în organizaţii care au, în mod natural, interese comune; mult mai dificil de aplicat în organizaţii cu structuri ierarhice şi în care competiţia pentru resurse este evidentă.

Comitetele (comisiile) de lucru, create cu scopul soluţionării diferitelor probleme de serviciu. Cunoscute sunt "Cercurile pentru calitate", care sunt grupuri voluntare ce se întâlnesc în scopul găsirii de idei de creştere a productivităţii şi de îmbunătăţire a condiţiilor de muncă. Larg răspândite în Japonia, s-au extins în SUA şi Europa Occidentală.

Programele de sugestii (cutiile de idei), la care participarea este de obicei în scris. Acceptarea unui procent important din sugestiile ce vizează îmbunătăţirea activităţii (circa 25% potrivit Asociaţiei Naţionale a Sistemelor de Sugestii în SUA, 1980) atestă utilitatea şi eficienţa lor.

Reprezentarea lucratorilor în Consiliul Directorilor sau Consiliul de Administratie oferă posibilitatea participării şi supravegherii deciziilor ce-i privesc direct pe lucrătorii de la nivelele de bază ale organizaţiei.

8.4.3 Banii si motivatia

Banii nu pot fi ignoraţi atunci când este vorba de motivaţie.

Sub formă de salariu, premii, gratificaţii sau orice alte beneficii materiale oferite pentru performanţe în sisteme stimulative de compensaţie, banii sunt importanţi. Banii sunt adesea mai mult decât bani şi asupra acestui aspect trebuie reflectat atunci când se pune problema motivaţiei. Banii sunt importanţi pentru un număr de motive: servesc la achiziţionarea de bunuri şi servicii având astfel valoare economică; sunt simbol al unui anumit statut, având valoare socială pentru deţinătorul lor, atât în situaţia când îi primeşte, cât şi în cea în care îi cheltuieşte; pentru salariaţi, banii reprezintă ceea ce patronul gândeşte şi crede despre ei; banii reprezintă un indicator relativ al comparaţiei statutului unui salariat cu cel al altor salariaţi.

Economiştii şi mulţi manageri tind să aşeze banii pe unul din primele locuri în ierarhia motivaţiei, în timp ce specialiştii în ştiinţele comportamentului plasează banii pe locuri inferioare. Probabil nici unul din aceste puncte de vedere nu este adevărat. Dacă acceptăm că banii sunt un factor motivator, atunci managerii trebuie să reţină câteva lucruri.

În primul rand, banii par să fie mult mai importanţi pentru tineri, mai ales pentru cei care întemeiază o familie, decât pentru cei "ajunşi", a căror nevoie de bani nu este atât de presantă. Banii sunt un mijloc pentru realizarea urgentă a unui standard minim de viaţă. În acelaşi timp, pentru anumiţi oameni, banii vor fi întotdeauna de ultimă importanţă, iar pentru alţii nu vor avea niciodată importanţă.

În al doilea rand, viaţa practică a pus în evidenţă faptul că, în cele mai multe întreprinderi, banii sunt folosiţi în scopul atragerii şi menţinerii unui personal competent şi nu ca factor motivator. În stabilirea salariilor nu pot fi ignorate nivelurile practicate în întreprinderile concurente, dacă dorim să păstrăm oamenii (mai cu seamă pe cei valoroşi).

În al treilea rand, faptul că se caută asigurarea unor salarii echitabile, adică aproximativ aceeaşi compensaţie pentru salariaţi (manageri) situaţi la niveluri ierarhice comparabile, contribuie la diminuarea caracterului motivator al banilor. Această practică este cu totul de înţeles atâta timp cât oamenii evaluează compensaţia pe care o primesc în comparaţie cu ceea ce "egalii" lor primesc. Si cum s-a arătat în termenii lui Herzberg, banii apar, astfel, ca factor de igienă şi nu ca sursă de motivaţie. Pentru ca banii să fie un motivator eficace, oamenii, chiar de la acelaşi nivel

ierarhic, trebuie să primească salarii, premii în concordanţă cu performanţele lor individuale.

Este posibil acest lucru în toate cazurile, fără a crea probleme managementului, mai ales acolo unde nu sunt sau nu pot fi stabilite standarde foarte precise pentru activitatea personalului?

În sfarsit, banii pot motiva numai dacă plata suplimentară prevăzută este destul de mare, relativ la venitul curent al persoanei. Creşteri nesemnificative de salarii şi premieri (până la 5%), de regulă nu îl motivează pe primitor. Astfel de creşteri pot preveni insatisfacţiile şi menţine în post, probabil, însă, că nu-l motivează pe salariat.

Întrebari si discutii

1. Care este cel mai puternic factor motivator în viata dumneavoastra acum? De ce? Vine din „interiorul" dumneavoastra sau din stimulente exterioare?
2. Comparati si relevati diferentele între teoriile Maslow si Herzberg privind motivatia.
3. Pe baza cunostintelor si experientei dumneavoastra, comentati urmatoarea asertiune: "Ponderea si intensitatea unui tip de nevoi ale unei persoane, dintre cele descrise de teoria lui D. McClleland, se pot modifica în timp si, în consecinta, si continutul si natura motivatiei sale". Sunteti de acord sau nu? Argumentati.
4. Imaginati-va ca sunteti în primul post dupa absolvirea facultatii. Sunteti încantat(a) de munca pe care o faceti, de perspectivele de promovare si de salariul pe care îl primiti. Accidental, aflati ca un coleg de birou, proaspat absolvent, angajat într-un post identic cu al dumneavoastra, castiga cu 50 dolari mai mult decat dumneavoastra. Potrivit teoriei echitatii (S. Adams), care credeti ca va fi reactia dumneavoastra la aceasta informatie? Care ar fi reactia dumneavoastra daca situatia ar fi inversa?
5. Într-o carte de Management, autorul, unul dintre fostii executivi ai companiei IT&T, afirma: "Persoana care se afla în fruntea unei companii ar trebui sa realizeze ca oamenii sai nu lucreaza realmente **pentru** el; ei lucreaza **cu** el, pentru ei însisi. Ei au propriile vise, propriile nevoi de împlinire. El trebuie sa-i ajute sa-si satisfaca nevoile în masura în care ei însisi o fac". Sunteti de acord sau nu cu aceasta viziune? Argumentati.

CONTROLUL

9.1 De ce este necesar controlul?
9.2 Definiția controlului
9.3 Controlul ca proces
9.3.1 Stabilirea standardelor
9.3.2 Măsurarea performanței
9.3.3 Introducerea măsurilor corective
9.4 Tipuri de control
9.5 Metode de control
9.5.1 Metode ale controlului permanent
9.5.2 Metode ale controlului periodic
9.5.3 Metode ale controlului ocazional
9.6 Eficiența controlului
9.7 Impactul computerizării asupra controlului

CAPITOLUL 9

Controlul

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa fiti capabili:

1. Sa explicati de ce este necesar controlul
2. Sa definiti controlul si discutati etapele procesului de control
3. Sa identificati tipurile de control si descrieti caracteristicile acestuia
4. Sa descrieti metodele uzuale de control în management
5. Sa prezentati eficienta controlului prin satisfacerea cerintelor puse controlului

➹ Concepte cheie

- *Control în management*
- *Control ca sistem*
- *Standarde*
- *Masurare a performantelor*
- *Actiuni corective*
- *Control preventiv*
- *Control direct*
- *Control final*
- *Autocontrol*
- *Control de grup*
- *Sistem informational managerial*
- *Audit exterior*
- *Control ocazional*
- *Cerinte de eficienta puse controlului*

9.1 De ce este necesar controlul?

De ce trebuie sa tinem o situatie sub control? De ce trebuie sa verifice cineva ce facem si cum facem? De ce trebuie sa controlam noi alte persoane? Într-un cuvant, de ce este necesar controlul?

Daca am trai într-o lume perfecta, în care toate planurile organizatiei au fost îndeplinite, controlul nu ar fi necesar. Dar aceasta este un ideal si nu realitatea. Factorii mediului exterior organizatiei se pot schimba neasteptat si pot influenta performantele planificate. Si factorii interni se pot modifica. Salariatii pot face greseli sau pot sa nu fie motivati sa obtina rezultate, care sa mentina organizatia pe cursul planificat.

Pierderea controlului afacerilor, într-o economie de piata, poate avea ca efect nu numai nerealizarea de profituri, ci se poate solda si cu mari daune. De aceea, controlul este necesar pentru: a anticipa problemele, a ajusta planurile, a initia actiuni corective.

Între plan si control exista o stransa interdependenta. Controlul fara un obiectiv de realizat (un plan) este lipsit de sens. Planul fara control este lipsit de unul din principalele mijloace de realizare.

9.2 Definitia controlului

Controlul poate fi definit ca fiind procesul de asigurare a îndeplinirii eficiente a obiectivelor întreprinderii. Controlul este functia manageriala de masurare si corectare a performantelor activitatii subordonatilor, pentru ca planurile si obiectivele organizatiei sa fie realizate.

A controla înseamna a stabili standardele de performanta folosite pentru a masura progresul spre realizarea obiectivelor.

Scopul controlului este sa determine daca oamenii si diferitele componente ale sistemului, care alcatuiesc firma sau organizatia respectiva, fac CE trebuie si CUM trebuie; cu alte cuvinte, determina daca si cum se realizeaza un progres spre îndeplinirea obiectivelor si a sarcinilor stabilite (planificate) a se realiza.

Prin planificare se aleg obiectivele si se stabilesc strategiile si tacticile de realizare. Controlul trebuie sa asigure prevenirea nerealizarii obiectivelor prin supravegherea în timp a performantelor indivizilor, compartimentelor ca si ale întregii organizatii.

În sinteză, deci, controlul în management este efortul sistematic de stabilire a standardelor de performanță pentru obiectivele planificate, de proiectare a sistemelor informaționale de reacție (informare, avertizare), de ***comparare*** *a performanțelor (realizărilor) efective cu standardele predeterminate (planificate), de determinare a abaterilor şi de măsurare a semnificației acestora, în vederea luării tuturor măsurilor necesare asigurării folosirii eficiente a resurselor firmei pentru realizarea, în condiții de maximă eficiență, a obiectivelor acesteia.*

În aceasta definitie am subliniat cuvantul "comparare" pentru ca pune în evidenta interconditionarea reciproca dintre activitatea de planificare si cea de control, cu alte cuvinte dintre pregatirea actiunii si efectuarea totala sau partiala a acesteia, respectiv informatiile despre efectul acestor actiuni.

Functia de control, ca functie a managementului, este enumerata ultima nu pentru ca ar fi cea mai putin importanta, ci pentru ca tot ce intra în continutul celorlalte functii trebuie sa preceada, în timp, controlul.

În general, cu cat o actiune este mai bine pregatita, cu atat actiunile corective vor fi mai reduse ca frecventa si volum. Atat pregatirea, cat si efectuarea actiunii si a controlului sunt consumatoare de resurse si, deci, sunt supuse legii eficientei în raport cu efectul lor asupra realizarii obiectivelor.

9.3 Controlul ca proces

Relatia dintre planificare si control trebuie privita, pe de o parte, în dinamica, ca un ciclu ce se reia mereu în timp, deci ca proces, iar pe de alta parte, ca o constructie ierarhizata, determinata de structura obiectivelor si subobiectivelor pe diferite niveluri ierarhice (figura 9.1 si 9.2). Aceasta imagine sugereaza în acelasi timp existenta unor metode si tehnici de control diferite în functie de nivelurile respective.

Astfel, obiectivele strategice si planurile stabilite la nivelul de varf al managementului sunt formulate în lumina telului si misiunii organizatiei. De la acest nivel, planurile sunt defalcate pe obiective si subobiective coordonate spre baza ierarhiei.

Pe masura ce aceste planuri sunt elaborate, trebuie stabilite si mijloacele de control pentru a putea supraveghea procesul de realizare a obiectivelor cuprinse în planuri.

Bucla de reactie a procesului de control are menirea de a asigura pentru management informatii despre progresul realizat la diferite niveluri ale planului, obiectivelor, strategiilor si tacticilor precum si la nivelul

performantelor individuale. Bucla de reactie (feedback-ul) indica procesul realizat în îndeplinirea planurilor, dar poate indica si necesitatea ajustarii planurilor.

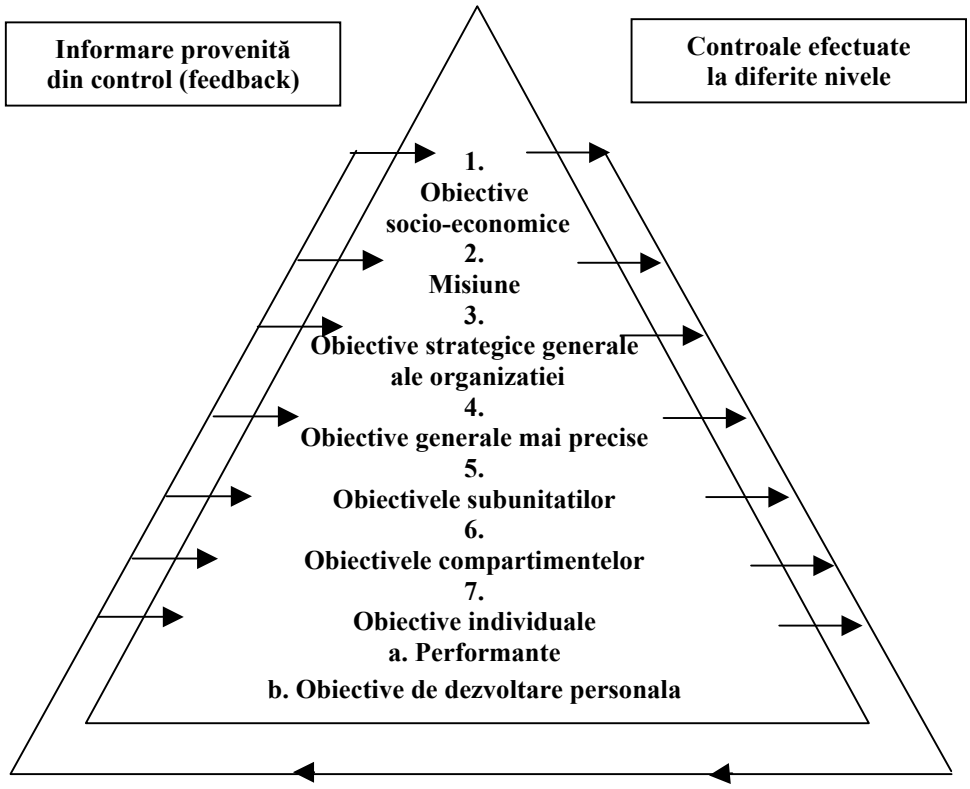


Figura 9.1 Relatia planificare-control

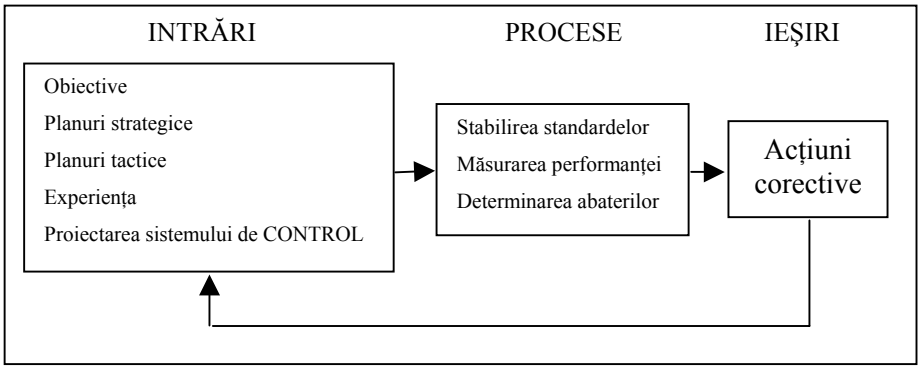


Figura 9.2 Procesul de control ca sistem

Se poate considera, în esenta, ca procesul de control consta din trei etape principale:

1. *stabilirea standardelor* folosite în masurarea progresului sau lipsei de progres în realizarea obiectivelor;
2. *masurarea performantelor*, înregistrand abaterile fata de standarde;
3. *întreprinderea de actiuni de corectare si eliminare a abaterilor.*

9.3.1 Stabilirea standardelor

Standardele sunt, într-un înteles mai larg, norme ce reglementeaza principalele caracteristici ale unui produs, reguli de verificare a calitatii acestuia sau a volumului de munca sub raport calitativ si cantitativ într-un interval de timp sau reguli ce descriu modul de efectuare a unei operatii, timpul si resursele necesare, toate acestea folosindu-se la aprecierea calitatii sau performantelor. Standardele sunt de doua categorii: de management (rapoarte, reglementari etc.) si tehnice. Un exemplu de standard de management este cerinta managerului unui compartiment de vanzari ca toti lucratorii sa prezinte lunar un raport în care sa arate realizarile în cateva domenii, si anume:

- totalul vanzarilor (valoric);
- situatia vanzarilor pe categorii de marfuri;
- analiza "tranzactiilor pierdute", pe cauze si categorii;
- raportul asupra vanzarilor comandate prin telefon (sau alte mijloace).

Avand acest raport, managerul este în situatia de a "controla" eforturile si rezultatele lucratorilor din compartimentul sau. Analiza acestor rapoarte va arata sefului cine a lucrat conform cerintelor (planificate sau prestabilite), cand au fost obtinute rezultatele (la timp sau cu întarziere) si, daca nu au fost obtinute, din ce cauze.

Standardele tehnice arata ce si cum trebuie efectuate diferite activitati. Ele se aplica la metodele si procesele de productie, la materiale, echipamente, piese si furnituri.

Standardele sau normele pot fi de provenienta interna sau externa. Standardele sau normele de siguranta în functionare, de exemplu, pot fi impuse de reglementari guvernamentale sau de specificatiile producatorilor.

Prin standardele tehnice se stabilesc tolerantele pentru dimensiunile pieselor ce compun o masina, nivelurile acceptabile ale calitatii, numarul de piese de fabricat, într-o ora, la o masina sau linie de productie (norme de productie) etc.

Un aspect important, pe care trebuie sa-l aiba în vedere un manager care stabileste si aplica standarde, norme sau reguli într-un sistem de control, este acela ca acestea sunt adresate operatorilor umani, care trebuie sa stie exact CE sa faca, CUM sa faca si sa dispuna de informatii corecte si la timp, daca rezultatele obtinute sunt conforme sau nu cu cerintele.

9.3.2 Masurarea performantei

Primul pas în procesul de control consta în stabilirea metodelor, instrumentelor sau mijloacelor de masurare. Al doilea pas masoara realizarile sau performantele si stabileste daca acestea sunt la nivelul normelor, regulilor sau standardelor stabilite. Controlul presupune comparatia dintre ceea ce "este" si ceea ce "trebuie sa fie". Daca ceea ce rezulta din comparatii se încadreaza între limitele prestabilite, nu trebuie întreprinsa nici o actiune. Daca rezultatele masurarii sau verificarii arata tendintele de îndepartare de la zona de acceptare sau sunt neacceptabile, se impun masuri adecvate. Masuratorile trebuie efectuate cu regularitate predeterminata pentru a descoperi orice deviatii cat mai repede posibil, evitand în acelasi timp efectuarea de masuratori care nu sunt necesare.

Neîncadrarea în norme sau standarde pune în discutie mai multe probleme: daca standardele sunt realiste, daca ele sunt legate de caracteristici de calitate adecvate (percepute ca atare de client) sau daca într-adevar indica utilizarea necorespunzatoare a echipamentelor, personalului sau capitalului organizatiei respective, cu toate implicatiile negative aferente.

Utilizarea diagramelor de control sau precontrol permite semnalizarea rapida a aparitiei unor cauze speciale (defectarea masinii, materiale necorespunzatoare sau altele asemenea), dar nu precizeaza natura acestora si gradul de influenta a fiecarei cauze. Daca orice abatere este atribuita din oficiu nepriceperii, neatentiei, nepregatirii sau lipsei de interes a lucratorului, atunci este putin probabil ca acesta sa le aduca la cunostinta managerului în timp util, iar actiunile corective pot, în acest fel, întarzia, cu însemnate pierderi pentru firma.

O investigatie atenta si riguroasa poate conduce, în multe cazuri, nu numai la înlaturarea cauzelor, dar si la aparitia unor noi standarde si reguli, mai ales de natura preventiva.

9.3.3 Introducerea masurilor corective

Sa revenim la dilema controlului: managementul constata sau i se semnaleaza o abatere de la standard sau norma. Trebuie determinata cauza sau cauzele. Determinarea actiunii concrete de întreprins depinde de trei lucruri:

1. de standard;
2. de precizia masurarii prin care s-a determinat abaterea;
3. de interpretarea data cauzelor abaterii de persoane sau de dispozitivul de investigare.

Standardul poate fi prea strict. Masuratorile pot fi inexacte din cauza utilizarii necorespunzatoare a aparatului de masura sau a defectarii acestuia. În final, se poate face o judecata gresita asupra naturii actiunii corective de întreprins.

Asa se spune, mai în gluma, mai în serios, ca adeseori "masuratorile se fac cu micrometrul, însemnarea se face cu degetul, iar taierea cu toporul".

Actiunile corective, în caz de abateri de la standarde, pot fi prescrise în avans prin intermediul politicilor, procedurilor si practicilor. Atunci cand acestea exista, ele ajuta la scurtarea timpului de reactie la aparitia problemelor. Din pacate, nu pentru toate situatiile de abatere pot fi prevazute si prescrise solutii în avans, cu toate ca numarul situatiilor de tratare automatizata a abaterilor poate fi foarte mare.

Acesta este cazul liniilor automate de asamblare ghidate de calculator. Chiar si procedurile, ca reguli precise de urmat pentru situatii tipice, trebuie privite cu o anumita flexibilitate pentru ca nici o regula de comportare stabilita în avans nu poate fi un substitut absolut pentru o judecata adecvata unei situatii concrete.

În final, trebuie sa acordam mare atentie celui mai important aspect al procesului de introducere a actiunilor corective: determinarea cauzelor pentru abaterile aparute. Este usor sa presupunem ca stim de ce au aparut anumite fenomene. Dar de cate ori am încercat sa rezolvam probleme care nu exista? Trebuie, de asemenea, sa ne reamintim ca sunt multe boli care au aceleasi simptome si, adesea, apar la suprafata numai anumite verigi din unul sau mai multe lanturi cauzale, asa încat, de fiecare data, trebuie tratat "bolnavul, nu boala" sau cu alte cuvinte probleme generice pot cere solutii unice, netipice.

9.4 Tipuri de control

Care sunt tipurile de control si care este scopul fiecaruia? Munca desfasurata într-o firma de afaceri are anumite puncte de intrare unde sunt receptionate materiile prime si materialele documentatiile sau informatiile telefonice si telegrafice; anumite perioade de prelucrari, transformari si un punct final în care se expediaza produsele. Trecerea succesiva prin aceste etape este un ciclu (de productie), care se reia pentru fiecare produs sau lot de produse.

În fiecare din aceste puncte au fost dezvoltate anumite tipuri de control, respectiv control de receptie, control interfazic sau interoperational si control final. Cand eliminarea materialelor neconforme cu cerintele sau standardele previne pierderile cauzate de producerea unor piese necorespunzatoare, vorbim de control preventiv.

Controlul final este preponderent sau tipic postoperativ, iar controlul interoperational este atat preventiv, cat si postoperational, dar este o concretizare practica a cerintei de detectare cat mai devreme posibil a aparitiei abaterilor sau erorilor. Asa încat putem vorbi de trei categorii de control:

1. control preventiv;
2. control direct (ON-LINE);
3. control postoperativ sau final.

Controlul preventiv

Este mai usor sa previi, decat sa tratezi, spune o veche zicatoare, care trebuie completata cu un (relativ mai nou) Murphy-ism: “Daca ceva se poate strica, atunci se va strica”, pentru a avea o baza “ideologica” moderna în filozofia manageriala.

Avand în vedere amintita “lege” a lui Murphy, multe din întreprinderile japoneze si-au facut o deviza din a-l da afara pe Murphy din compania lor sau, cu alte cuvinte, au dezvoltat o filozofie manageriala bazata pe elaborarea si folosirea unui sistem de reguli si dispozitive de prevenire a posibilitatilor de aparitie a erorilor si defectelor.

Controlul preventiv se concentreaza asupra conditiilor în care este dificil sau imposibil sa apara deviatii de la norme. Grilajele de la geamuri, lacatele si încuietorile de la usi, sistemele de alarma, paznicii si prevenirea furturilor servesc acestui scop. Dar sunt o multime de alte asemenea exemple, de reguli si norme de prevenire în cadrul unei firme cum ar fi, de exemplu, fisa postului. Ne aducem aminte ca, prin aceasta, se stabilesc

continutul muncii de efectuat, relatiile de munca necesare, responsabilitatile si autoritatea.

Se insista pe evitarea situatiei în care o activitate sa fie facuta de doua sau mai multe ori (cand aceasta nu e necesar) si pe reducerea dezacordurilor si conflictelor organizationale.

Ca mijloc de control, fisa postului serveste la prevenirea situatiei în care o persoana total necalificata poate sa primeasca postul respectiv, prin aceasta economisindu-se bani si timp si evitandu-se "performantele" necorespunzatoare.

Prin controlul materialelor primite se evita efectuarea de cheltuieli inutile în cazul în care acestea ar fi necorespunzatoare pentru întrebuintare.

O ilustrare buna a controlului preventiv este zicala: „Croitorul bun masoara de zece ori si taie o singura data".

Controlul direct

Controlul direct este destinat sa detecteze si sa anticipeze deviatiile de la standarde în diferite puncte ale desfasurarii procesului. El mai poate fi asimilat ca un proces de reglare (ajustare), deoarece permite sa se actioneze în timpul desfasurarii procesului sau activitatii respective. Corectiile si ajustarile pot fi efectuate pe masura ce sunt necesare. Exista doua categorii de control direct (de reglaj): control de diagnostic si control terapeutic (reglare). Controlul de diagnostic încearca sa determine ce abatere, deviere a avut loc. El ne spune ce este rau, dar nu si de ce. Diagnozele pot folosi instrumente bazate pe cele cinci simturi. Desigur, cel mai bun diagnostic poate fi pus atunci cand o persoana este familiarizata cu situatia respectiva si îsi foloseste intuitia si experienta în descoperirea a ceea ce nu-i în regula.

Controlul terapeutic "simte" atat ce cat si de ce s-a întamplat ceva si apoi hotaraste actiunea corectiva. Cutiile de viteza automata sunt exemple de sisteme de control terapeutic încorporate în sistemul de transmisie al automobilelor. Tipic pentru controlul direct este faptul ca atat controlul, cat si corectia au loc în timpul procesului si nu la una sau mai multe zile dupa aceea.

Controlul postoperativ (final)

Controlul final se concentreaza asupra rezultatelor finale ale procesului. Informatiile obtinute nu mai pot fi folosite, de regula, pentru a remedia produsul (doar pentru a-i întocmi, eventual, certificatul de "deces"), dar pot si trebuie folosite pentru urmatorul proiect, produs sau lot de

produse. Scopul lui este evitarea repetarii greselilor la produse, lucrari sau servicii similare.

9.5 Metode de control

Exista o varietate de metode de control, pe care un manager le poate folosi. În figura 9.3 sunt reprezentate categoriile utilizate obisnuit în exercitarea controlului în management.

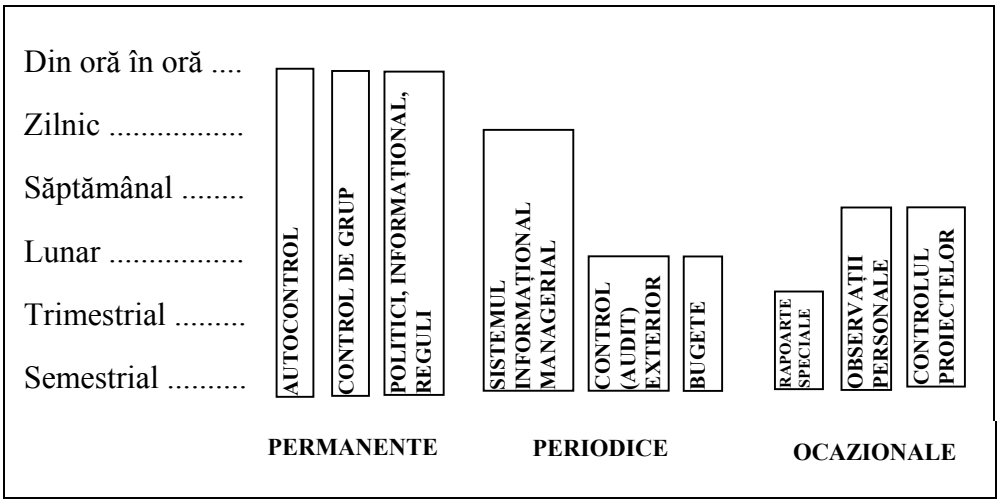


Figura 9.3 Metode de control managerial

Prezentam, succint, în continuare, caracteristicile fiecarei metode.

9.5.1 Metode ale controlului permanent

1. Autocontrolul

Nici o întreprindere nu poate exista prea multa vreme fara ca salariatii sai sa exercite autocontrolul necesar realizarii sarcinilor repartizate. Pentru salariat, autocontrolul înseamna sa ofere o corecta zi de munca pentru un salariu corect, sa vina si sa plece la timpul stabilit, sa respecte proprietatea întreprinderii si drepturile celorlalti.

Mandria personala si initiativa sunt sursele principale ale autocontrolului, desi orientarea si pregatirea contribuie la aceasta.

2. Controlul de grup

Grupurile de munca sunt, de asemenea, o sursa de control, prin definirea felului de comportament care este acceptabil sau inacceptabil. Normele definite pentru grup exercita o puternica influenta asupra actiunilor individuale. Anumite întreprinderi pun un mare accent pe controlul de grup. De exemplu, fondatorul IBM, Thomas Watson, a declarat ce trebuiau salariatii sa poarte (costume de culoare închisa, camasi albe, cravate în dungi), ce sa bea (fara alcool, chiar si în afara serviciului). E valabil si azi, chiar daca lucrurile s-au mai schimbat. Poti bea alcool la masa de pranz, dar, daca o faci, nu mai poti onora comenzile clientilor în acea zi.

3. Politici, proceduri, reguli – au fost prezentate la functia de planificare (Capitolul 5).

9.5.2 Metode ale controlului periodic

1. Sistemul informational managerial (SIM)

Sistemul informational managerial este mecanismul destinat sa colecteze, combine, compare, analizeze si sa diseminеze date sub forma unor informatii utilizabile. Prin urmare, SIM serveste unui control eficace.

2. Auditul exterior

Un management sanatos cere examinarea financiara a întreprinderii în mod regulat de catre o firma de contabilitate independenta. Profesionistii, pregatiti în conformitate cu regulile si principiile general acceptate ale contabilitatii, analizeaza activitatea, rezultatele, starea economica si financiara a întreprinderii. Astfel, ei ajuta la protejarea drepturilor actionarilor curenti si ale celor viitori.

3. Bugetele sunt planuri ce reflecta viitoarea alocare si folosire a diferitelor resurse, pentru diferite activitati ale firmei, pe o perioada data de timp si sunt monetare, de munca, de materii prime, spatii, ore masina etc. Bugetele exercita controlul prin:

⇒ alocarea resurselor pe compartimente;

⇒ specificarea modului în care vor fi utilizate;

⇒ standarde pentru compararea performantelor.

Bugetele ajuta la apararea (pastrarea) resurselor întreprinderii, la promovarea folosirii lor eficiente si asista atingerea obiectivelor întreprinderii.

9.5.3 Metode ale controlului ocazional

1. Rapoarte speciale

Atunci cand controalele indica faptul ca activitatea unei întreprinderi solicita o analiza mai aprofundata, raportul special este o alternativa. Managerii individuali, echipa de manageri sau o echipa de manageri din diferite departamente pot fi însarcinati sa culeaga informatii ca baza pentru un raport special. Pot fi folosite si firme specializate de consultanta în acest scop.

2. Observatii personale

Pentru manageri, sunt doua cai esentiale de a stabili ce se întampla într-o întreprindere: (1) sa se bazeze pe informatii oferite de altii si (2) sa le gaseasca ei însisi.

Managerii eficienti apreciaza cunostintele (informatiile) directe, de la sursa, ca fiind esentiale pentru forjarea unui mediu care sa promoveze loialitatea salariatilor si a clientilor. În consecinta, petrec o mare parte din timp în afara biroului.

3. Controlul proiectelor

În general, se realizeaza prin utilizarea unor tehnici precum graficele Gante sau PERT (Program Evaluation and Review Technique).

9.6 Eficienta controlului

Pentru ca un sistem de control sa fie adecvat menirii sale, el trebuie sa raspunda urmatoarelor cerinte:

1. Sa fie oportun si necostisitor

Beneficiile obtinute din control trebuie sa fie mai mari decat cheltuielile ocazionate de acesta. Este o legitate generala de la care nu face exceptie nici controlul.

2. Sa fie acceptabil pentru cei carora li se aplica

Sistemele de control sunt afectate de ineficienta, daca cei carora li se aplica le resimt ca nedrepte sau inacceptabile. Un control real si eficient este posibil numai daca oamenii care sunt sub incidenta acestuia îl considera necesar si sprijina aplicarea lui.

3. Sa fie adecvat obiectivelor, pozitiei si personalitatii celor controlati

Metodele si obiectivele controlului trebuie sa fie corelate cu natura obiectivelor, pozitia ierarhica si personalitatea celor ale caror realizari sunt controlate. Exista astfel diferente între metodele si gradul de detaliere a controlului exercitat de un director adjunct si cele exercitate de un maistru sau de un sef al serviciului financiar.

4. Sa fie strategic

Controlul trebuie sa se concentreze asupra unui numar relativ restrans de activitati strategice (de cea mai mare importanta). Nici o firma (organizatie) nu poate controla toate aspectele activitatilor sale. Deci controlul trebuie sa se concentreze asupra exceptiilor pozitive si negative ale factorilor critici (de mare importanta) în realizarea obiectivelor cuprinse în planuri. Ceea ce se numeste „Conducerea prin exceptii" presupune un control concentrat pe exceptiile (abaterile) semnificative de la performantele planificate.

5. Sa se bazeze pe informatii corecte, folositoare, asigurate la timp si pentru persoanele care au nevoie de ele si le pot utiliza cu maximum de randament

6. Sa fie cat mai simplu posibil (fara a fi simplist)

Cu cat va fi mai simplu sistemul de control, cu atat el va fi mai usor de înteles si de aplicat. Contrar aparentelor, însa, la simplitate nu se poate ajunge întotdeauna cu usurinta, ci, dimpotriva, printr-un efort perseverent si sistematic. Exista, în orice caz, o regula generala de precedenta: întai simplificati si apoi automatizati – valabila, evident, si în cazul sistemelor de control.

7. *Sa fie bazat pe „definitii operationale” sau pe conventii, care sa conduca la aceleasi concluzii, indiferent de persoana care face evaluarea.*

În concluzie, controlul este eficient atunci cand reuseste sa faca ceea ce trebuie sa faca: sa previna abaterile, sa diagnosticheze abaterile si sa asigure informatii necesare actiunilor corective si viitoarelor planuri, la un cost mai mic decat efectele pozitive pe care le genereaza.

9.7 Impactul computerizarii asupra controlului

Controlul, ca proces, cunoaste schimbari revolutionare datorita impactului computerelor îndeosebi în domeniul productiei. Tehnologiile computerizate au schimbat esential, de pilda, rolul maistrului. Din supraveghetor, care urmareste si controleaza fluxul si calitatea produselor în atelier, maistrul devine preponderent antrenor si motivator al muncitorilor.

Sistemele computerizate de programare, lansare si urmarire, care permit stabilirea operativa a consumurilor, stocurilor, livrarilor etc., conectate cu sistemul financiar al firmei sunt capabile sa ofere un nivel de precizie si de detaliere a controlului, imposibil de realizat cu nu prea multi ani în urma.

Întrebari si discutii

1. Vi se cere să dezvoltaţi un sistem de control specific, “croit” pentru o anumită organizaţie. Cum procedaţi? Ce ar fi necesar să cunoaşteţi?
2. Prezentaţi un set de standarde (norme) pentru câteva din domeniile cheie ale unei organizaţii, în care aţi dori să lucraţi şi în care să fie realizat un control eficient.
3. Imaginaţi-va că sunteţi profesor universitar şi ca predaţi un curs de “Management” unui grup de 200 de studenţi. Examenul (scris) are loc într-un amfiteatru cu tot atâtea locuri. Proiectaţi un sistem de control care să asigure că la examen nu se copiaza. Amintiţi-vă cerinţele unui control eficient.
4. Sunteţi proprietarul şi managerul unui supermagazin. Datele despre furturile comise în perioadele anterioare sunt îngrijorătoare: aproape 7% din valoarea stocurilor! Vi s-a sugerat să introduceţi un sistem electronic de supraveghere, avand camere video, sistem eficace în magazine

similare. Investiţia este importantă şi, totodată, cresc costurile de operare. Ce decizie luaţi?

5. De ce, în cele mai multe cazuri, controlul performanţelor, în general, tinde să fie unul de natură financiară? Aşa ar trebui să fie? Aveţi şi alte sugestii privitor la această funcţie managerială?

MANAGEMENTUL ÎNREPRINDERILOR MICI

10.1 Definirea şi importanța întreprinderilor (afacerilor) mici
10.2 De ce inițiază oamenii afaceri de mică anvergură?
10.3 Contribuții şi limite ale întreprinderilor mici
10.4 Oportunități pentru întreprinderile mici
10.5 Alegerea şi inițierea unei afaceri
10.5.1 Doreşti efectiv o afacere proprie?
10.5.2 Identificarea produsului/serviciului
10.5.3 Metode de obținere a informațiilor şi de studiere a pieței produsului/serviciului
10.5.4 Decizia de a cumpăra sau a crea o întreprindere nouă
10.5.5 Elaborarea planului operațional de creare a afacerii
10.5.6 Estimarea veniturilor şi cheltuielilor
10.5.7 Estimarea investițiilor inițiale
10.5.8 Identificarea surselor de fonduri
10.5.9 Planul de afaceri
Anexă Autoanaliză

CAPITOLUL 10

Managementul întreprinderilor mici

✍ Obiective de studiu

Dupa ce veti studia acest capitol, ar trebui sa puteti:

1. Sa explicati ce este o întreprindere mica si sa relevati motivatiile crearii si operarii unei întreprinderi mici
2. Sa discutati contributiile si limitele întreprinderilor mici precum si oportunitatile de a crea astfel de întreprinderi
3. Sa identificati secventa pasilor alegerii si initierii unei afaceri de mica anvergura
4. Sa identificati sursele de finantare a întreprinderilor mici
5. Sa prezentati structura si modul de elaborare a unui plan de afaceri pentru o întreprindere mica

Concepte cheie

- *Întreprindere mica*
- *Motive pentru crearea întreprinderilor mici*
- *Identificare a produsului/serviciului*
- *Plan de afaceri*
- *Plan operational de creare a afacerii*
- *Investitii initiale*
- *Buget de venituri si cheltuieli*
- *Flux de numerar*

10.1 Definirea si importanta întreprinderilor (afacerilor) mici

O întreprindere mica este detinuta în proprietate privata si condusa independent. Nu domina în ramura sa de activitate. Numarul de salariati si cifra de afaceri sunt indicatorii cel mai des folositi pentru încadrarea întreprinderii în categoria celor mici.

În Romania, se considera mica întreprinderea cu mai putin de 200 de salariati.

Întreprinderile mici au cel putin doua din urmatoarele caracteristici calitative:

- managementul este independent, managerul fiind de regula, proprietarul firmei;
- capitalul este asigurat de o persoana sau de cateva care sunt si proprietarii întreprinderii;
- aria geografica de activitate este în primul rand locala, chiar daca piata nu este neaparat locala;
- firma este mica în comparatie cu cei mai importanti concurenti din ramura respectiva.

Întreprinderile mici sunt de o infinita varietate. Pot fi clasificate în categoriile:

⇒ *Firme (întreprinderi) de productie industriala*, care folosesc materii prime si semifabricate pentru a fabrica produse. Datorita riscurilor mari, un numar redus de firme din aceasta categorie sunt efectiv mici. Tendinta acestor întreprinderi este sa produca piese si componente pentru întreprinderile mari;

⇒ *Firme de constructii*, cele mai multe fiind subcontractanti ai marilor firme (instalarea de usi, ferestre, alte elemente de tamplarie etc.).

⇒ *Firme ce ofera servicii specializate*, adesea servicii tehnice, pentru persoane fizice, întreprinderi, institutii.

10.2 De ce initiaza oamenii afaceri de mica anvergura?

Spre deosebire de managerii din marile întreprinderi, care, de regula, doresc o anumita pozitie, putere, prestigiu si venituri ridicate, proprietarii de mici întreprinderi doresc independenta, venituri, sa-si ajute familia si sa ofere produse noi, inexistente pe piata. Sa analizam pe scurt aceste motivatii.

Independenta este motivul cel mai puternic pentru a fi proprietarul unei mici întreprinderi. Dorinta de a fi propriul tau stapan, de a munci pentru tine si nu pentru altii, de a-ti manifesta liber initiativele printr-o activitate creativa si flexibila este telul principal al celor care devin proprietari de mici întreprinderi. Aceasta dorinta de independenta îi împinge pe viitorii proprietari sa-si asume riscuri, cu speranta ca vor reusi.

Veniturile. Multi initiaza o mica întreprindere pentru a obtine veniturile necesare suplimentarii unei surse inadecvate de bani. Aceasta nevoie variaza de la dorinta obtinerii unui mic supliment la suma pensiei, de exemplu, la aceea de a deveni milionar pana la 30 de ani, sau de a fonda o "dinastie" pentru generatiile viitoare. Uneori, persoana nu poate gasi o slujba si trebuie sa initieze o afacere pentru a supravietui. Sportivii care se retrag, la o varsta tanara, fondeaza, adesea, mici întreprinderi pentru a-si asigura veniturile necesare.

Ajutorarea familiei. Multi proprietari de mici întreprinderi sunt probabil motivati de consideratii familiale în aceeasi masura ca si de profit. Nu putini sunt cei care organizeaza sau opereaza o întreprindere în scopul îndeplinirii obligatiilor fata de familie.

Asigurarea unor produse noi ce nu sunt disponibile. Unele întreprinderi apar din nevoia materializarii unor idei creatoare, care conduc la produse noi. Primul aparat de conditionare a aerului, avionul, automobilul, camera foto instant, motorul cu reactie, elicopterul, xeroxul, fermoarul si multe altele au aparut ca urmare a creativitatii concretizate în mici întreprinderi.

10.3 Contributii si limite ale întreprinderilor mici

În dinamica angrenajului structural al agentilor economici, întreprinderile mici se disting prin numeroase contributii. Cele mai importante sunt încurajarea inovatiei si flexibilitatii, mentinerea unor relatii stranse cu consumatorii si comunitatile, mentinerea competitivitatii firmelor mari, pregatirea angajatilor într-un spectru larg de activitati practice, dezvoltarea capacitatii de asumare a riscurilor.

Între limitele micilor întreprinderi mentionam un management adesea inadecvat ("un singur om conduce"). Multi din acesti proprietari (managerii) nu pot iesi din anumite tipare. Tind sa-si pazeasca pozitiile, de regula nu angajeaza salariati calificati. Apar deseori probleme create de membrii de familie incapabili, plasati în pozitii de autoritate în cadrul firmei.

Managerii de mici întreprinderi trebuie sa fie mai degraba generalisti decat specialisti. Pentru ca trebuie sa ia decizii si apoi sa opereze pe baza optiunii facute, managerii sunt confruntati cu dilema: nu-si pot permite erori costisitoare datorita resurselor limitate, dar pe de alta parte nu-si pot permite sa plateasca asistenta manageriala pentru a preveni decizii incorecte.

Insuficienta capitalului este o problema specifica pentru micile întreprinderi. Aceasta face dificila întretinerea unor echipamente de înalta tehnicitate, asa cum o fac întreprinderile mari.

Aceasta situatie poate fi depasita în parte prin împrumuturi, taxe reduse, planificare si control bugetar.

10.4 Oportunitati pentru întreprinderile mici

Sunt mai multe cai de a analiza posibilitatile cuiva de a initia o mica întreprindere. Prima ar fi studierea domeniilor în care numarul acestor întreprinderi este în crestere. Rata falimentelor poate fi studiata pentru a vedea domeniile cu cele mai mici riscuri. O alta cale priveste zonele tarii în care se creeaza noi întreprinderi. În sfarsit, putem analiza ideile creatoare pe care întreprinzatorii le-au aplicat si au creat astfel noi întreprinderi.

În Romania, dupa decembrie 1989, numarul întreprinderilor private înregistrate a crescut rapid. La sfarsitul anului 1991, la Registrul Comertului erau înregistrate 230880 de întreprinderi mici si mijlocii.

În 1998, numarul întreprinderilor private mici si mijlocii înregistrate a depasit 711000. Din acestea mai putin de jumatate erau active (circa 330000). Ponderea cea mai mare se înregistreaza în domeniul comertului si serviciilor. Investitiile minime si riscurile mai reduse, pe de o parte, volumul redus si calitatea slaba a serviciilor de toate felurile, deficientele endemice ale comertului de stat, pe de alta parte, au constituit factorii obiectivi ai acestei orientari în Romania.

De altfel, aceste domenii sunt preponderent ocupate de întreprinderile mici si mijlocii în economiile occidentale dezvoltate. În SUA, de exemplu, 96% din cele peste 16 milioane de firme sunt mici, iar 97% din totalul angajatilor din comertul cu amanuntul, cel cu ridicata si din agricultura apartin întreprinderilor mici.

De altfel, în economiile occidentale dezvoltate aceste domenii sunt preponderent ocupate de întreprinderile mici si mijlocii. În SUA, de exemplu, 96% din cele peste 15 milioane de firme sunt mici, iar 97% din totalul angajatilor din comertul cu amanuntul, cel cu ridicata si din agricultura apartin întreprinderilor mici.

Întreprinderile mici, cum am aratat în paragraful 10.2, sunt si o sursa de venituri pentru persoanele care nu au sau si-au pierdut locul de munca. Cu alte cuvinte, întreprinderile mici ofera locuri de munca, contribuind la solutionarea problemelor sociale pe care le creeaza inevitabil tranzitia la economia de piata.

10.5 Alegerea si initierea unei mici afaceri

Nu poate fi stabilit un proces rigid, pe care cineva sa-l parcurga obligatoriu pentru a crea o întreprindere. Totusi, orientativ, poate fi prezentata urmatoarea succesiune de pasi, care sa conduca la initierea unei mici întreprinderi.

1. Decide daca efectiv doresti sa ai si sa operezi o afacere proprie;
2. Cerceteaza pentru a identifica produsul sau serviciul pe care sa-l oferi;
3. Alege metodele de colectare a informatiilor despre ramura si piata produsului sau serviciului;
4. Studiaza piata produsului sau serviciului;
5. Decide: cumperi o mica întreprindere existenta sau creezi una noua?
6. Elaboreza planul de creare a afacerii;
7. Estimeaza veniturile si cheltuielile;
8. Estimeaza investitiile initiale necesare;
9. Identifica sursele de fonduri;
10. Scrie planul de afaceri;
11. Aplica planul.

În continuare ne vom referi, succint sau pe larg, la fiecare din aceste etape.

10.5.1 Doresti efectiv o afacere proprie?

În paragraful 10.2 au fost prezentate cateva din motivele esentiale ale initierii afacerii private. Motivatia generala este însa diferentiata ca intensitate si determinare individuala.

Multi oameni sunt destul de nesatisfacuti de ceea ce fac, gandindu-se sa-si schimbe munca. Natura si dimensiunea insatisfactiei variaza cu fiecare individ si circumstantele date.

Oamenii se pot simti frustrati pentru ca talentele lor nu sunt recunoscute si folosite asa cum o doresc ei sau pentru ca nu întrevad nici un

viitor în munca pe care o fac. Se adauga la aceasta si dorinta de a obtine recunoasterea reusitei, de a dovedi ca pot ceva, necesitatea sentimentului realizarii.

Chiar si cele mai bune motive nu determina decat un mic procent al salariatilor sa faca pasul ca întreprinzatori. Pasul este prea mare si prea riscant pentru cei mai multi oameni.

Proprietarii si managerii de succes ai unor mici întreprinderi din Franta, pe care autorul acestei carti i-a întalnit în 1990, au afirmat, invariabil, ca lucrul cel mai important pentru ei a fost vointa de a-si asuma riscurile si dorinta de a reusi în afaceri. Poate fi testata sau pusa în vreun fel în evidenta aceasta vointa? Încercati sa raspundeti efectuand o autoanaliza, potrivit modelului din anexa la acest capitol.

10.5.2 Identificarea produsului/serviciului

Pregatirea pentru initierea unei afaceri începe cu cercetarea produsului/serviciului ce va fi oferit. Teoretic, lista posibilitatilor este nelimitata. În economiile dezvoltate nu toate domeniile sunt deschise, dar probabilitatea unei potentiale nise este destul de mare. Pe aceste piete, identificarea produsului/serviciului consta în gasirea acestei nise. Cum poate fi, deci, gasit produsul?

Unele întreprinderi noi au aparut oferind produse neobisnuite sau inovative. Scaunul marsupiu pentru purtat copii de catre parinti, vanzarea sau închirierea de casete video, vanzarea de software au fost, nu cu multi ani în urma, astfel de produse.

Asadar, inovatia este cea mai profitabila cale pentru un întreprinzator.

Sunt multiple posibilitati de colectare a ideilor ce pot conduce la produse sau servicii noi. Discutiile sociale, pregatirea si antrenamentul pentru practicarea hobby-urilor si distractiilor, munca în gospodarie sunt surse de idei pentru produse cu un nou design sau noi caracteristici.

De asemenea, tratand cu marile întreprinderi, se pot identifica oportunitati (piese, servicii), posibil a fi contractate cu întreprinderile mici, care le realizeaza mai economic.

În acesti primi ani ai tranzitiei, piata romaneasca, caracterizata de dezechilibre între cerere si oferta, pentru extrem de multe produse si servicii

pare a fi deschisa oricarei afaceri. Cele mai multe întreprinderi mici care se creeaza au ca obiect produse si servicii obisnuite. Posesorii unor prototipuri, brevetate sau nu, cauta în aceasta perioada oportunitati pentru vanzarea lor în occident sau partenariat cu investitori straini.

Desigur, este rezonabil ca, pentru un potential întreprinzator, aria produselor sau serviciilor sa se restranga simtitor, în limitele domeniului experientei sale practice. De asemenea, analiza capitalului necesar investitiei, a timpului de realizare a acesteia, a efortului necesar începerii, a facilitatilor oferite de guvern si a informatiilor disponibile pentru luarea deciziei, va face o triere severa în alegerea produsului sau serviciului.

Gandind la ceea ce este necesar pietei, întreprinzatorul va selecta ceea ce este cel mai profitabil pentru el.

10.5.3 Metode de obtinere a informatiilor si de studiere a pietei produsului/serviciului

Odata ales produsul sau serviciul, pasul urmator este evaluarea pietei potentiale. Daca nu exista piata, afacerea nu are sens.

Cercetarea pietei consta în colectarea, înregistrarea si analiza datelor legate de comercializarea bunurilor si serviciilor. Concret, colectarea datelor se poate face prin cercetarea publicatiilor (tehnice, de specialitate, ale institutiilor guvernamentale si neguvernamentale).

Trebuie examinate datele recensamintelor unor factori ca: numarul si structura populatiei, întreprinderile, locuintele, agricultura. Publicatiile unor asociatii comerciale sau patronale, fundatii, camere de comert, centre de consultanta, banci, reprezentanti guvernamentali, parlamentari sunt surse utile de date. Orice oportunitate de a vorbi cu oameni avizati, inclusiv concurenti, poate oferi informatii folositoare.

Ce-l intereseaza în studiul pietei pe întreprinzator? *Dimensiunea (marimea) pietei, concurenta si segmentul pentru produsul, serviciul sau.*

Înaintea lansarii unei mici întreprinderi, trebuie stabilit daca piata este suficient de mare pentru a primi un nou venit. În dimensionarea pietei, pentru o întreprindere mica se pun urmatoarele întrebari:

⇒ Unde este piata întreprinderii?

⇒ Produsul este destinat unui grup de o anumita varsta?

⇒ Care este marimea si distributia veniturilor populatiei?

⇒ Vanzarile pentru produsul/serviciul dat sunt în crestere sau în declin?
⇒ Cati concurenti sunt si ce pondere au?
⇒ Care este rata cresterii cifrei de afaceri a concurentilor?
⇒ Care sunt aspectele tehnice ale produsului?

În ceea ce priveste concurenta, pe langa numarul si ponderea celor existenti, trebuie cunoscute datele ce releva numarul întreprinderilor ”înghitite” de un concurent sau al celor care au fost lichidate.

Analiza activitatii concurentilor ofera indicii asupra eficacitatii cu care ar putea concura noua întreprindere. Care dintre factorii: preturi scazute, produs mai bun, mai multa publicitate, va atrage clientii? Poate noua firma sa foloseasca acesti factori?

În analiza concurentei, importante sunt si informatiile despre tehnologia folosita, care influenteaza costurile de operare.

Estimarea segmentului de piata porneste de la determinarea zonei geografice care este vizata pentru produsul/serviciul noii întreprinderi. Cunoscandu-i pe potentialii clienti din comunitatile aflate în aria geografica, trebuie estimat cate produse vor fi cumparate de clienti într-un interval de timp dat.

10.5.4 Decizia de a cumpara sau de a crea o întreprindere noua

Una din cele mai dificile probleme, care solicita luarea unei decizii, este urmatoarea: se cumpara o întreprindere existenta sau se initiaza una noua?

Desigur, în situatia în care se afla economia Romaniei în etapa de tranzitie, întreprinzatorul unei mici afaceri este mai putin confruntat cu aceasta dilema, pentru ca nu exista prea multe întreprinderi mici de vanzare si nici suficiente acumulari de capital. Aceste conditii sunt relativ limitate. Cu siguranta, în urmatorii 5-10 ani, luarea unei asemenea decizii va prezenta un larg interes. În tabelul 10.1 sunt prezentate avantajele si inconvenientele celor doua alternative.

Tabelul 10.1

Alternativa	Avantaje	Inconveniente
A cumpara o întreprindere existenta	- Personal pregatit disponibil	- Personal plafonat ca productivitate si atitudini;
	- Facilitati (spatii, echipamente, stocuri) existente;	- Facilitati învechite si desuete;
	- Produs fabricat si distribuit;	- Relatii dificile cu sindicatul;
	- Profit deja generat;	- Stocuri fara miscare;
	- Amplasarea poate fi potrivita;	- Procent ridicat de active în creante greu de recuperat;
	- Relatii financiare stabilite cu banci si creditori;	- Amplasare necorespunzatoare a întreprinderii;
		- Relatii cu institutii financiare deteriorate.
Alternativa	**Avantaje**	**Inconveniente**
A crea o întreprindere noua	Libertate pentru întreprinzator:	
	- Sa stabileasca natura afacerii;	- Probleme în selectarea unei afaceri potrivite;
	- Sa creeze tipul preferat de facilitati;	- Volum de vanzari, soliditate si profituri neprobate;
	- Sa traga foloase din tehnologia de ultima ora;	- Probleme de combinare a resurselor incluzand amplasarea, spatiul, echipamentele si materialele;
	- Sa obtina stocuri "proaspete";	- Necesitatea de a selecta si pregati oameni noi;
	- Sa aiba mana libera în selectarea, pregatirea, promovarea si motivarea personalului;	- Probleme de productie, asociate cu cele de început ale afacerii;
	- Sa conceapa sistemul informational;	- Absenta unei linii de produs stabilite;
	- Sa selecteze mediul de concurenta în cadrul limitelor impuse de economia de piata.	- Absenta unei piete stabile si a canalelor de distributie;
		- Probleme de stabilirea bazelor unui sistem managerial.

10.5.5 Elaborarea planului operational de creare a afacerii

Trei tipuri de planificare maresc sansele de succes ale întreprinderii: *planul operational de creare a afacerii* (înaintea startului propriu zis); *planul de afaceri* si *planurile curente* (dupa ce afacerea a fost lansata).

Planul operational de creare a afacerii nu se confunda cu planul afacerii. Planul operational are drept scop sa defineasca si sa programeze în timp actiunile de întreprins pentru ca afacerea sa devina realitate, respectiv sa livreze pietei produse sau servicii si sa aduca venituri proprietarului. Planul de afaceri, bazat pe planul operational, vizeaza atragerea în afacere a unor resurse financiare în special, dar si materiale si de munca, prin relevarea avantajelor si a beneficiilor pe care le-ar putea avea detinatorii acestor resurse, în cazul în care le angajeaza în respectiva afacere. Aspecte mai detaliate privind planul de afaceri se prezinta în paragraful 10.5.9.

Planul operational de creare a afacerii (întreprinderii) include:

- stabilirea amplasamentului;
- planul operatiilor (activitatilor) si al facilitatilor materiale;
- asigurarea surselor de aprovizionare cu materii prime sau componente;
- determinarea necesarului de personal;
- elaborarea structurii organizatorice;
- modalitatile de abordare a pietei;
- stabilirea sistemului informational.

Amplasamentul

Tipul afacerii (întreprinderii) influenteaza decizia de amplasare. Factori ca: accesul la clienti, furnizori, salariati, utilitati, transport si conformare cu reglementarile republicane si locale, vor fi luati în consideratie.

Misiunea întreprinderii este punctul de plecare în stabilirea amplasamentului. Fiecare tip de firma are setul sau propriu de factori ce trebuie considerati si ierarhizati ca prioritate. Un magazin cu amanuntul se va amplasa prioritar pe baza analizei de marketing. Pentru o fabrica sunt implicati factori precum costul si disponibilitatea fortei de munca, utilitatile si transportul. Unitatile de servicii folosesc, pentru stabilirea amplasarii, diferite combinatii între marketing si costul factorilor.

Planificarea operatiilor si facilitatilor materiale

De regula, o mica întreprindere se concentreaza pe fabricarea unui reper sau subansamblu sau pe asamblarea produsului, fiind sprijinita de o firma mai mare. Desigur, abilitatea micii întreprinderi de a vinde produsul sau se sprijina pe abilitatea de a-l produce.

O problema importanta aici este dimensionarea adecvata a capacitatii de productie. O capacitate excedentara va ridica inutil costurile, reducand competitivitatea firmei. O capacitate insuficienta va reduce volumul posibil al vanzarilor.

Facilitatile materiale – cladiri, spatii, masini, echipamente, calculatoare, birouri, mese, scaune, mochete etc. – trebuie proiectate astfel încat sa ofere conditii unei activitati eficace si eficiente. Avand ca punct de plecare volumul posibil al vanzarilor si cunoscand caracteristicile tehnice si functionale ale echipamentelor disponibile, vor fi selectate acelea care satisfac din punct de vedere tehnic si economic.

La acest capitol, întreprinzatorul mai are de luat decizia: sa cumpere aceste facilitati sau sa le închirieze, în totalitate sau în parte? Resursele financiare de care dispune, conditiile fiscale, calitatea a ceea ce poate fi închiriat în raport cu ceea ce poate fi cumparat, costurile de întretinere s.a. îl pot ajuta sa ia aceasta decizie.

Sursele de materii prime si/sau componente

Materiile prime sau componentele constituie, de obicei, cea mai mare parte a costului produsului vandut. Pentru multe firme, succesul depinde de inteligenta de a achizitiona materiale la preturi favorabile. Un pret de cumparare scazut nu înseamna neaparat o calitate inferioara. De altfel, pentru întreprinderile mici nu este usor sa concureze marile firme numai pe baza pretului (costului). O calitate mai buna, servicii prompte etc., sunt indispensabile succesului. Prin urmare, materialele trebuie sa corespunda standardelor întreprinderii sub toate aspectele. Deci, în faza pregatirii afacerii trebuie cautate si gasite surse de materiale de buna calitate, la preturi convenabile.

Stabilirea necesarului de personal

Planificarea personalului unei mici întreprinderi este o sarcina frustranta. Pentru ca e mica, aceasta nu-si poate permite sa angajeze numarul si tipul de oameni necesar; astfel, proprietarul trebuie sa aprecieze cat timp va cheltui el însusi în întreprindere.

Cati subordonati în posturi manageriale? Cati lucratori? Unde sa-i gasesti? sunt întrebarile importante la care planul trebuie sa raspunda.

Detalii la aceasta problema pot fi studiate în Capitolul 7 din aceasta lucrare.

Elaborarea stucturii organizatorice

Pentru o mica întreprindere, organigrama este relativ simpla, cu putine trepte ierarhice si functii manageriale. Managerii nu vor fi strict specializati, mai degraba generalisti, avand în vedere ca un numar redus de oameni vor acoperi practic toate functiile întreprinderii si ale managementului ei.

Doua aspecte ale organizarii sunt importante, cel legal si cel administrativ. Cadrul legal reflecta tipul de întreprindere ce va fi creata, respectiv persoana independenta, asociatie familiala sau o varianta de societate comerciala: cu raspundere limitata, în nume colectiv etc. Aspectul administrativ priveste managementul, a carui proiectare are ca puncte de plecare misiunea, strategia, obiectivele si celelalte elemente, prezentate pe larg în Capitolul 6 al acestei carti.

Abordarea pietei

Strategia de marketing este determinanta pentru volumul vanzarilor si al veniturilor. Chiar daca studiile au relevat o piata suficient de mare pentru produsul sau serviciul firmei, potentialii clienti trebuie informati despre acesta. Calitatile sau functiile speciale ale produsului vor fi prezentate consumatorului. Se vor alege cu atentie mijloacele media pentru publicitate.

Pretul produsului, canalul de distributie, vanzarea pe bani cash sau pe credit, toate acestea trebuie stabilite la elaborarea planului de creare a întreprinderii.

Stabilirea sistemului informational

În faza de început, o întreprindere mica va folosi un sistem informational simplu, o evidenta contabila simpla.

Datele trebuie colectate, înregistrate si prelucrate pentru a oferi informatii unor organizatii din afara, cu deosebire celor guvernamentale (financiare, de statistica s.a.), precum si pentru nevoile managementului si gestiunea firmei.

Calculatoarele si facilitatile oferite de programe pentru stocarea, prelucrarea si generarea diferitelor situatii sunt larg utilizate în sistemele informatice ale firmelor, inclusiv si mai ales ale celor mici.

Pretul relativ redus al unui P.C. performant si disponibilitatea produselor de soft le fac larg accesibile azi firmelor mici.

Nu putine firme foarte mici, asa cum sunt numeroase azi în Romania, în faza de început, nu-si pot permite sa angajeze specialisti în contabilitate si informatica, fiind nevoite sa apeleze la serviciile unor colaboratori externi.

Informatiile necesare sunt numeroase si variate. Nu pot lipsi cele ce privesc personalul (orele de munca, performantele, salariile), vanzarile si productia (costuri, venituri, productivitate, control al calitatii), stocurile materiale, mentenanta echipamentelor si o varietate de date financiare. Evidente simple, operative vor economisi timp si bani.

10.5.6 Estimarea veniturilor si cheltuielilor

Estimarea veniturilor si cheltuielilor este una din sectiunile planificarii financiare, alaturi de estimarea investitiilor initiale si de identificarea surselor de fonduri.

Veniturile, ca si costurile, sunt estimate pentru un an. Prin studiile de piata efectuate si prin strategia de marketing au fost evaluate cantitatile, preturile si variatia vanzarilor, în cursul anului ce face obiectul proiectiei, date necesare stabilirii veniturilor din vanzari.

Evaluarea veniturilor este una din cele mai dificile probleme de solutionat, mai ales daca perioada pentru care se face estimarea este caracterizata de instabilitate economica, inflatie, cu mari dificultati de predictie a preturilor, a cursului de schimb, a dobanzilor etc.

Costurile sunt dependente de volumul vanzarilor fiind, cum s-a aratat pe larg în Capitolul 5, grupate în costuri variabile si fixe (exista si costuri semivariabile). Aceasta grupare permite proiectarea costurilor în mai multe variante, în raport cu diferite niveluri ale vanzarilor si analiza punctului critic, adica a pragului de rentabilitate.

Desigur, în cazul în care mai multe produse sau servicii formeaza obiectul afacerii, planul cheltuielilor presupune antecalcularea costului variabil pentru fiecare produs/serviciu si apoi integrarea acestor costuri, cat si a celor comune (fixe si semivariabile), într-un buget de venituri si cheltuieli pentru stabilirea profitului (pierderii) ca rezultat al operarii afacerii. Evaluarea costurilor poate fi, si de regula este, unul din punctele de plecare pentru decizia de pret, mai ales daca produsul/serviciul este nou sau are caracteristici diferite de cele ale produselor concurentilor. Aceasta

determinare implica faptul ca etapele planificarii initierii afacerii, prezentate pana aici, nu sunt strict succesive. Datele obtinute într-o secventa pot modifica datele unei alte secvente, anterioare, întregul plan trebuind a fi un ansamblu coerent si corelat.

10.5.7 Estimarea investitiilor initiale

Pentru a începe afacerea sunt necesari bani. Banii întreprinzatorului sau credite. Constructii, echipamente, materiale, personal, formulare pentru afaceri, publicitate si înca multe altele, necesare înainte de a fi obtinut venituri din vanzari, pun problema finantarii lor din resurse interne.

Startul afacerii implica atat cheltuielile ce se fac o singura data (instalatii, masini, echipamente, stocuri materiale, calculator, telefon, telefax, licente, autorizatii publicitate pentru deschidere etc.), cat si cheltuieli curente, repetabile (salarii, chirii, reclama, cheltuieli de birou, asigurari, taxe si impozite, întretinere, reparatii s.a.). Acestea din urma sunt evaluate pentru o luna sau mai multe, în functie de tipul afacerii, respectiv de întarzierea între momentul platii si recuperarea din încasari, ca urmare a vanzarii.

Datele rezultate din estimarile investitiilor initiale, veniturilor si cheltuielilor firmei sunt folosite la elaborarea unor documente financiare importante si anume *bugetul si fluxul de numerar (cash-flow).*

Bugetul ca sinteza, în termeni financiari, a afacerii serveste, în aceasta etapa de pregatire a lansarii afacerii, evaluarii profitabilitatii întreprinderii. Bugetul vizualizeaza nivelul si variatia probabila a profitului (pierderilor), de regula lunara si arata daca în intervalul luat în calcul, un an sau mai multi, întreprinderea este rentabila. O structura de buget se prezinta în tabelul 10.2.

Fluxul de numerar compara, luna de luna, intrarile si iesirile de numerar în casieria si contul bancar al întreprinderii. Planul intrarilor si iesirilor de numerar raspunde la doua întrebari: prima, ce resurse financiare sunt necesare pentru a începe afacerea si a doua, are întreprinderea capacitate de plata, este solvabila luna de luna, în intervalul de proiectie stabilit?

Cash-flow-ul este “piesa” de baza pentru un potential creditor al afacerii. Creditorul vrea sa stie daca îsi va putea recupera treptat banii împrumutati, primind, evident, si partea de profit stabilita (dobanda), iar cash-flow-ul îl informeaza în acest sens.

Tabelul 10.2

BUGET PENTRU UN AN														
	IAN.	FEBR.	MAR.	APR.	MAI	IUNIE	IULIE	AUG.	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL	% VANZARI
Venituri														
Vanzari														
Alte														
TOTAL														
COSTUL PROD.														
Materiale														
Manopera														
Taxa pt. manopera														
Transport														
Ambalare														
Alte cheltuieli														
TOTAL														
PROFIT BRUT														
CHELTUIELI COMUNE SI GENERALE														
Chirii														
Rate imobil														
Salarii ad-tie														
Taxe salarii ad-tie														
Publicitate														
Electricitate														
Telefon														
Utilitati														
Autoturism														
Deplasari														
Protocol														
Dobanzi														
Rechizite														
Posta														
Amortizari														
Alte cheltuieli														
TOTAL														
PROFIT IMPOZABIL														

Pot fi situatii în care o firma, rentabila în ansamblu pe o perioada mai lunga, un an sau mai multi, rentabilitate reflectata de buget, sa fie insolvabila în anumite momente, o luna sau mai multe. Insolvabilitatea apare, de exemplu, în cazul scaderii sensibile a veniturilor în anumite perioade, costurile ramanand aproximativ neschimbate, iar în conturile întreprinderii neexistand rezerve financiare suficiente pentru achitarea obligatiilor, interne si externe.

În tabelul 10.3 se prezinta un model de flux anual de numerar.

Tabelul 10.3

FLUXUL ANUAL DE NUMERAR													
Nr crt	LUNA	IAN.	FEB.	MAR.	APRIL	MAI	IUNIE	IULIE	AUG.	SEPT	OCT.	NOV.	DEC.
	EXPLICATII												
1	ÎNCASARI												
2	Din vanzari curente												
3	De la debitori												
4	Împrumuturi												
5	Dobanzi												
6	Alte surse												
7	TOTAL ÎNCASARI												
8	PLATI												
9	Rate credite												
10	Dobanzi pentru credite												
11	Achizitii echipamente												
12	Modernizare spatii/cladiri												
13	Achizitii mij-loace de transp.												
14	Publicitate												
15	Cheltuieli transport												
16	Cheltuieli pregatire prof.												
17	Utilitati												
18	Telefon												
19	Cheltuieli protocol												
20	Închirieri echipamente												
21	Asigurari												
22	Contabilitate/ Juridic												
23	Cheltuieli întretinere/ reparatii												
24	Cheltuieli birou												
25	Salarii												
26	Impozit salarii/ premii												
27	Posta si transp.												
28	Licente												
29	Deplasari												
30	Cota proprietarului												
31	Alte cheltuieli												
32	TOTAL PLATI												
33	Sold lunar (Încasari - Plati)												
34	Sold numerar initial												
35	SOLD NUMERAR FINAL												

10.5.8 Identificarea surselor de fonduri

Cunoscuta fiind suma necesara începerii afacerii, trebuie gasite sursele de la care poate fi obtinuta.

Numeroasele surse pot fi, în final, grupate în doua categorii: fonduri proprii, ale întreprinzatorului si fondurile altora. Exista întreprinzatori care concep si opereaza afacerea în limitele fondurilor proprii, fara a apela la alte resurse, din afara.

Alti întreprinzatori apeleaza, în anumite proportii sau chiar în totalitate, la resurse atrase.

În cazul resurselor exterioare, exista doua categorii si anume: investitorii si creditorii. Abordarea finantarii din surse exterioare implica, deci, decizia: cat sa reprezinte fiecare categorie?

Riscurile, ca si sansele de succes, sunt printre factorii care-i pot convinge pe finantatori sa ofere banii. Analizand conditiile în care acestia sunt dispusi sa o faca, îndeosebi rata dobanzii si nivelul dividendelor, este posibila optiunea cea mai convenabila.

În mod normal, controlul firmei este exercitat de investitori, care, asumandu-si riscuri, vor fi cei care vor decide. Pentru a mentine controlul afacerii, întreprinzatorul trebuie sa investeasca mai mult decat ceilalti investitori la un loc.

În economiile dezvoltate, guvernele încurajeaza crearea si dezvoltarea întreprinderilor mici si mijlocii prin avantaje oferite si în domeniul posibilitatilor de asigurare a resurselor financiare. O retea de agentii si organizatii ofera resurse în conditii avantajoase pentru a încuraja fie diferite categorii sociale, fie anumite domenii ale activitatii de afaceri.

În Romania, este în curs de constituire si consolidare cadrul legislativ si institutional care sa faciliteze procesul de tranzitie, respectiv privatizarea. Un loc de cea mai mare importanta în acest proces, cel putin în primii ani ai tranzitiei, îl are crearea si dezvoltarea întreprinderilor mici si mijlocii. Resursele financiare sunt însa cu totul insuficiente. Pentru cei mai multi întreprinzatori, creditele bancare, de exemplu, sunt inaccesibile, atata timp cat dobanzile au atins nivele ce variaza între 40-50% si 120 %.

Oricum, accesul la resursele altora implica legitimarea solicitantului ca om de afaceri, a carui carte de vizita este planul sau de afaceri.

10.5.9 Planul de afaceri

Planul de afaceri este, fara îndoiala, cel mai important document pentru crearea si dezvoltarea unei întreprinderi. El constituie o harta cu ruta ce poate duce la prosperitatea întreprinzatorului. O astfel de ruta detaliata orienteaza spre tinta, concentrand fortele de care dispune un întreprinzator pentru a-si atinge scopul.

Un plan de afaceri investigheaza în detaliu fezabilitatea unei idei. Conceput si scris într-o maniera profesionala, planul de afaceri îndeplineste trei functii importante:

- este instrument de comunicare eficienta, de transfer al unor idei, de propunere a unor planuri pentru altii, în special pentru cei din lumea financiara;
- este o baza, o schita de conducere a unei noi întreprinderi;
- este un instrument de masurare, prin care se pot aprecia progresele si evalua schimbarile necesare.

Desi planul de afaceri este folosit pentru a obtine resurse de la diferite persoane sau organizatii, este în acelasi timp si o detaliata schita a activitatilor ce trebuie finantate, respectiv conceperea, fabricatia si vanzarea produsului precum si a activitatilor manageriale corespunzatoare.

Elaborarea si scrierea unui plan de afaceri cere timp, efort si bani. Rezultatul, însa, poate face diferenta între succes si faliment.

Datorita importantei sale, planul de afaceri trebuie structurat într-o maniera logica, pentru a economisi timpul si eforturile cititorului si pentru a preveni confuziile. Tipul de informatii pe care le cuprinde tinde sa fie standardizat. Nu si forma de prezentare.

În continuare, se prezinta structura unui plan de afaceri, la care sunt adaugate scurte comentarii la unele capitole.

STRUCTURA UNUI PLAN DE AFACERI

1. COPERTA

* Numele întreprinderii, adresa, nr. telefon, fax, e-mail, web.site
* Director(ii)
* Data

2. SINTEZA AFACERII

* Scurta sinteza a planului
* Obiectivele majore
* Descrierea produsului/serviciului
* Strategia de marketing
* Previziuni financiare

3. CUPRINSUL

*Titlul fiecarei sectiuni si al subcapitolelor

4. SCURT ISTORIC

* Domeniul (notorietatea, cartea de vizita a directorului) sau originile întreprinderii
* Notorietatea produsului/serviciului
* Structura corporatiei (daca întreprinderea este inclusa într-o astfel de structura)
* Prezentarea succinta a realizarilor (succeselor) sau experientei întreprinderii, daca exista.

5. DEFINIREA AFACERII

6. DEFINIREA PIETEI

* Cerintele (semnalele) pietei
* Previziuni privind patrunderea pe piata
* Analiza concurentei

7. DESCRIEREA PRODUSULUI SAU SERVICIULUI

* Cum va fi fabricat (dezvoltat) sau vandut
* Stadiul cercetarii si dezvoltarii
* Patente, marci comerciale, copyright
* Anexa, cataloage, fotografii sau informatii tehnice

8. STRUCTURA MANAGEMENTULUI FIRMEI

* Cine va opera (va transpune în viata) planul
* Structura organizatorica
* Politici de personal (de angajare)
* Detalii suplimentare (în anexa)

9. SCOPURI SI OBIECTIVE

* Prognoza veniturilor
* Planuri de marketing
* Planuri de prelucrare (productie, fabricatie)
* Planuri de asigurare a calitatii
* Planuri financiare

10. DATE FINANCIARE

* Prezentarea venitului estimat (trei ani)
* Analiza fluxului de numerar (cash flow)
  (trei ani, primul an pe luni)
* Bilantul proiectat (bugetul de venituri si cheltuieli) (trei ani)
* Analiza COST-VOLUM-PROFIT (pragului de rentabilitate), acolo unde este necesar
* Prezentarea schimbarilor proiectate în situatia financiara.

11. ANEXE

* Istoricul firmei în detaliu
* Structura managementului (organigrame, descriere în rezumat etc.)
* Prezumtii, ipoteze majore
* Pliante (brosuri) descriind produsele
* Scrisori de recomandare sau de garantare
* Informatii financiare ale perioadelor trecute (ultimii trei ani)
* Detalii privind scopurile si obiectivele:
- produse si servicii
- cercetare si dezvoltare
- marketing
- fabricate
- administratie
- financiare

SCURTE PREZENTARI ALE UNOR CAPITOLE ALE PLANULUI DE AFACERI

2. SINTEZA AFACERII

Sinteza afacerii sau prezentarea telurilor (obiectivelor) planului de afaceri este vitala. Planul de afaceri poate fi unul din sutele de planuri evaluate de reprezentantii partenerilor sau institutiilor financiare. Ei evalueaza valoarea initiala a planului pe baza sintezei afacerii; daca aceasta trezeste suficient interes, restul documentului poate fi dat altei persoane pentru studiere. Sinteza afacerii pune în evidenta planul de afaceri, obiectivele sale majore, cum vor fi atinse aceste obiective si rezultatele asteptate. Desi sinteza este componenta initiala a planului, ea trebuie scrisa dupa ce planul a fost elaborat.

Iata o posibila structura a sintezei afacerii:

A. Întreprinderea (firma)

1. Cine si ce este
2. Statutul (legal) al proiectului/firmei
3. Scopuri si obiective cheie

B. Produsul/serviciul

1. Care este (în ce consta)
2. Cum se foloseste
3. La ce serveste
4. Avantajele (dreptul de proprietate)

C. Piata

1. Potentiali clienti
2. Cat de multi sunt acestia
3. Rata de crestere a pietei
4. Concurenta (specificati 3-6 nominal si descrieti)
5. Tendintele ramurii (domeniului)
6. Cum va concura firma dumneavoastra
7. Segmentul de piata estimat
   a. într-un an
   b. în cinci ani

D. Operatiuni

1. Cum va fi fabricat/asigurat produsul/serviciul
2. Facilitati/echipament
3. Procese speciale
4. Abilitati (calitati) necesare lucratorilor

E. Canale de distributie

Cum va ajunge produsul/serviciul la utilizatori

F. Echipa manageriala

1. Cine si ce va face
2. Calificarea
3. Disponibilitatea

G. Sursele si necesarul de fonduri

1. Nevoile prezente
2. Necesarul în viitor

5. DEFINIREA AFACERII

Se poate începe elaborarea planului de afaceri prin definirea afacerii dumneavoastra. Este nevoie de mai mult decat o declarare a ceea ce firma vrea sa faca, sau face si o enumerare a functiilor, produselor sau serviciilor sale. Ea trebuie sa spuna ce nevoi ale consumatorilor intentioneaza afacerea sa le satisfaca.

În acest sens, analiza relatiei între modul în care proprietarul percepe afacerea si modul în care o gandeste consumatorul (clientul) poate fi utila.

Ganditi-va la întrebari precum:

DIN PERSPECTIVA PROPRIETARULUI	DIN PERSPECTIVA CLIENTULUI
Ce ganditi ca veti vinde? Care este linia de produs cea mai mare? Unde se poate obtine profitul cel mai mare?	Ce cred clientii ca vor sau au nevoie sa cumpere? Care este cel mai bun articol ce se vinde? La care produs sau serviciu se pierde cel mai putin timp?

Sunt raspunsurile la aceste întrebari strans apropiate si compatibile sau divergente? Daca sunt compatibile, exista o buna sansa de succes; daca sunt divergente, atunci afacerea se poate afla în dificultate.

6. DEFINIREA PIETEI

Definirea pietei este una dintre cele mai importante si mai dificile componente ale planului de afaceri ce se elaboreaza. Definitia trebuie sa indice obiectivele eforturilor de marketing ale proprietarului si, totodata, pe cele ale ariei comerciale (pietei) servite. Trebuie sa se raspunda la întrebari precum: cine cumpara, ce si de ce? Ce doresc cumparatorii? Competitorii trebuie, de asemenea, evaluati cu atentie.

7. DESCRIEREA PRODUSULUI

Capitolul acesta trebuie sa descrie toate produsele (serviciile) planificate, stadiul fiecarei cercetari facute si dezvoltari realizate incluzand meritele (avantajele) cailor alese, împreuna cu discutarea fiecarui aspect legal precum patente, copyright, marci comerciale, brevetari în curs si pretentiile legale fata de firma. Sunt necesare aprobari si clarificari guvernamentale (administrative); cataloage (extrase) si fotografii, daca sunt disponibile, sunt utile si trebuie incluse în acest capitol.

8. SCOPURI SI OBIECTIVE

Aceasta componenta priveste modul în care planul de afaceri va fi realizat, respectiv cum si cand el va fi îndeplinit si cine o va face. Previziunea vanzarilor, planurile de fabricatie sau servicii, planurile de asigurare a calitatii ca si planurile financiare, trebuie discutate. Alte elemente de interes pentru potentiali investitori sunt preturile si profiturile preliminate, strategiile de reclama si de promovare, bugetele, o descriere a felului în care produsele vor fi distribuite si vandute, categoriile de clienti care sunt în centrul atentiei pentru cele mai importante vanzari initiale si pentru vanzarile ulterioare.

9. DATE (ANALIZE) FINANCIARE

Un rol important al planului de afaceri este acela ca el indica rezultatele financiare asteptate ale operatiilor. Planul trebuie sa arate potentialilor investitori sau creditori de ce trebuie sa asigure fondurile, cand se pot astepta sa le fie restituite si ce rata a profitului (dobanzii) pot sa obtina pentru banii lor. La acest punct, în cazul unei noi afaceri, presupunerile sau aprecierile ridica numeroase probleme. De exemplu,

trebuie facute aprecieri privind veniturile scontate, actiunea concurentilor si conditiile viitoare ale pietei. Aprecierile, atat cat este necesar, trebuie sa fie proiectate în asa fel încat si proiectele financiare sa fie realiste, bazate pe cresterea personalului, dezvoltarea (extinderea) facilitatilor sau felului în care necesarul de echipament va afecta proiectele.

Planul de bugetare folosit sau care urmeaza a fi folosit este o parte importanta a planului de afaceri. Si preturile trebuie sa reflecte costurile materiilor prime si ale prelucrarii (operarii).

ANEXA

AUTOANALIZA

Scopul acestui chestionar este sa va ajute sa stabiliti daca veti fi mai efficient, lucrand pentru altcineva sau pentru propria afacere. Trebuie sa raspundeti la fiecare întrebare cat mai constiincios posibil, avand astfel posibilitatea sa vedeti daca sunteti capabil sa aveti succes într-o mica afacere. Evaluand posibilitatile dumneavoastra, un raspuns absent devine la fel de important ca unul dat.

Cand veti termina chestionarul, veti avea o întelegere mai buna a viitorului dumneavoastra.

Va rugam sa alegeti completand spatiul rezervat.

1. Obiectivul meu în viata este:

a. sa castig multi bani
b. sa fiu propriul meu stapan
c. sa am o viata confortabila
d. sa lucrez pentru altcineva
e. sa evit responsabilitatile:
   (1) angajandu-ma la altii
   (2) oferind produse/servicii altora
f. sa consum orice timp si efort necesar obtinerii succesului

2. Starea mea civila este:

a. Necasatorit_____ Casatorit_____ Separat sau Divortat_____

b. Date fiind aceste responsabilitati, îmi propun sa dedic (încercuiti) 20, 40, 60, 80 de ore saptamanal pentru afaceri

3. Instruirea mea este

a. Elementara_____ _____

b. Profesionala_____

c. Liceul:

1 an____ 2 ani____ 3 ani____ 4 ani____

d. Studii postliceale_____

e. Studii superioare în Management_____alte domenii ____

f. Alte studii _____

4. Experienta mea (scrie în ordinea: de la cea actuala spre cea de început)

a. Ultimul/actualul post_____

Patronul _____

b. Postul_____

Patron (întreprindere) _____

Data angajarii _____ pana la _____

c. Post _____

Patron (întreprindere) _____

Data angajarii_____ pana la_____

d. Abilitati pe care le-am castigat la fiecare post

_____

5. Specializarea mea este:

(Enumera)	Nivel înalt	Nivel mediu	Nivel scazut
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

6. Hobby-urile mele sunt:_____

7. Îmi petrec timpul liber facand: _____

8. Capacitatile mele sunt:

a. Sa dirijez munca altora _____
b. Sa planific o activitate într-o maniera care sa necesite minimum de timp, efort si materiale _____
c. Sa-i servesc pe oameni într-o maniera placuta _____
d. Sa-i ajut pe oameni sa-si rezolve diferendele personale _____
e. Sa gestionez bani _____
f. Sa tin contabilitate _____
g. Sa organizez oameni, bani, masini si alte lucruri pentru a fabrica produse-servicii
h. Sa urmez întocmai instructiunile si directivele altora _____
i. Sa fiu propriul meu stapan _____
j. Sa încep (o afacere) de unul singur _____
k. Sa iau initiativa _____
l. Sa iau decizii _____
m. Sa produc idei noi pentru produse si servicii _____
n. Alte _____

9. Inabilitatile mele sunt:

a. Nu pot lua decizii _____
b. Aman luarea deciziilor
c. Încerc sa-i implic pe altii sa ia decizii pentru mine_____
d. Îmi displace sa-mi asum responsabilitati ori de cate ori e posibil _____
e. Nu administrez banii prea bine _____
f. Nu ma simt în stare sa pastrez echilibrul financiar_____
g. În general, sunt nesigur fara cineva care sa ma ghideze si sa ma sprijine _____
h. Alte_____

10. Cu privire la sanatatea mea

a. Întotdeauna ma simt bine_____
b. Pot sa lucrez în doua posturi fara a fi vreodata obosit_____
c. Frecvent gasesc ca e dificil sa închei ziua (de lucru) _____
d. Am dureri de cap: o data pe saptamana_____ o data la doua saptamani_____o data sau de doua ori pe luna_____ rareori sau deloc_____
e. Dorm: sub 6, 7, 8 alte_____ ore pe zi
f. Trebuie sa iau ceva medicamente ca sa dorm: da_____ nu_____

g. Am cosmaruri: numeroase _____ moderat_____ rar_____
h. Am ameteli: uneori_____ frecvent _____ rar _____
i. Lipsesc de la lucru:
   (1) o zi pe saptamana _____
   (2) o zi doua saptamani _____
   (3) o zi, doua pe luna _____
   (4) patru, cinci zile pe an _____
   (5) rareori
j. Starea mea fizica perfecta a fost (data) _____
k. Am urmatoarele probleme cunoscute cu sanatatea: _____
l. Am probleme nediagnosticate cu sanatatea _____

11. Sanatatea îmi permite:

a. Sa calatoresc mult_____Da_____ Nu_____
b. Sa ma angajez într-un volum mare de munca fizica Da___ Nu ___
c. Sa lucrez multe ore Da___ Nu ___
d. Sa functionez bine în situatii tensionate: Da_____ Nu _____
e. Sa folosesc ochii extensiv Da_____ Nu _____

12. Sanatatea ma retine de la: _____

13. Cu privire la situatia mea economica în prezent:

a. Valoarea mea neta este:
   (1) Valoarea echivalenta a starii sociale_____$ (lei)
   (2) Valoarea politei de asigurare pe viata_____ $ (lei)
   (3) Asigurari comerciale (bunuri)_____ $ (lei)
   (4) Economii $ (lei)
   (5) Alte $ (lei)

   Total valoare neta _____ $ (lei)

b. Venitul meu anual este:
   (1) Salarii $ (lei)
   (2) Venituri speciale _____ $ (lei)
   (3) Investitii:

      (a) Venituri pe închirieri _____ $ (lei)
      (b) Actiuni $ (lei)
      (c) Total venituri din investitii_____ $ (lei)
   (4) Dobanzi _____$ (lei)
   (5) Gratificatii anuale _____$ (lei)

(6) Premii _____$ (lei)
(7) Alte _____$ (lei)

Total venit anual _____ $ (lei)

c. Obligatiile mele financiare pe an sunt:
(1) Rata la casa (ipoteca) _____
(2) Asigurarea pentru casa _____
(3) Taxele pentru proprietati _____
(4) Taxe pentru masina _____
(5) Asigurare de viata _____
(6) Cheltuieli întretinere (locuinta) _____
(7) Alte restituiri de credite _____
(8) Pensie alimentara si altele pentru copii _____
(9) Cheltuieli pentru educarea copiilor _____
(10) Cheltuieli medicale _____
(11) Asigurare medicala _____
(12) Cheltuieli pentru casa, teren _____
(13) Reparatii, întretinere casa, teren _____
(14) Cheltuieli cu masina (transport) _____
(15) Alimente _____
(16) Cheltuieli profesionale-afaceri _____
(17) Alte _____
Total cheltuieli personale pe an _____

14. Îmi pot permite sa risc _____ $ (lei)

15. Luand în consideratie responsabilitatile, interesele, hobby-urile, sanatatea si situatia mea economica, sunt gata sa:
a. Dedic _____ ore-saptamana pentru afacere
b. Investesc_____ $ (lei) în afacere

16. Pot sa lucrez într-o retea de distributie impusa de un distribuitor:
Da _____ Nu _____

17. Ce afacere anume mi-ar placea sa operez ca proprietar sau manager? _____

18. Cum anume voi compensa inabilitatile mele? _____
_____

19. Dupa o atenta revedere a raspunsurilor pe care le-am dat întrebarilor din acest chestionar, fiind sincer cu mine însumi, cred

ca pot realiza obiectivele mele de viata si pot atinge un nivel rezonabil de succes si bunastare pot atinge:

a. Detinand o unitate de distributie;
b. Avand în proprietate o întreprindere independenta;
c. Lucrand pentru altcineva.

Întrebari si discutii

1. Dacă aţi fi pus în situaţia să alegeţi între o carieră profesională de salariat, într-o organizaţie importantă şi deţinerea şi operarea unei întreprinderi proprii, într-un domeniu pentru care aveţi o pregătire universitară, ce aţi face? De ce?
2. Deţineţi un capital ce vă permite să iniţiaţi o mică afacere. Nu doriţi însă să vă asumaţi riscuri prea mari. În ce domeniu veţi investi? Ce informaţii vă sunt necesare pentru aceasta, de unde şi cum le puteţi colecta?
3. Sunteţi proprietarul şi managerul unei întreprinderi mici de producţie şi care operează cu succes de aproape trei ani. Doriţi să dezvoltaţi capacitatea de producţie, dar nu aveţi suficienţi bani. Banca la care aveţi conturile vă poate oferi un credit. Vă cere, pe lângă garanţii, să prezentaţi un plan de afacere. Ce utilitate ar avea acest plan pentru bancă? Dar pentru dumneavoastra?
4. Aţi investit toate resursele dumneavoastra într-o firmă mică ce produce şi vinde sisteme de securizare (alarmă) pentru clădiri, birouri, echipamente şi altele de acest gen. După trei ani de activitate deosebit de profitabilă, trei din cei cinci tineri ingineri angajaţi de dumneavoastra decid să părăsească firma si sa-si creeze afacerea lor proprie, în acelaşi domeniu şi în aceeaşi localitate. Aţi fi putut evita o asemenea situaţie? Ce faceţi acum?
5. "Mortalitatea" noilor întreprinderi mici este foarte ridicată, cu anumite variaţii, în toată lumea. De ce doar un număr relativ redus (10-30%) de întreprinderi mici supravieţuiesc? Este acest fenomen pozitiv sau negativ? Explicaţi.

Glosar

Abordare tehnologica
Alternativă la conceptul de marketing, care pune accent pe tehnologia ce oferă produse/servicii noi, de utilitate deosebită, satisfacţii certe pentru utilizator. (Capitolul 3)

Actiuni corective
Ieşiri ale procesului de control privit ca sistem, schimbări care urmăresc menţinerea organizaţiei pe drumul ce duce la obiectivele vizate.(Capitolul 9)

Ajustari ale preturilor
Modificări legale ale nivelului preţurilor produselor sau serviciilor vizând încurajarea sau frânarea unui anumit comportament al clienţilor unei firme. (Capitolul 5)

Analiza postului
Proces de colectare şi studiere a informaţiilor privitoare la un post de muncă. (Capitolul 7)

Analiza SWOT
Evaluare a punctelor forte şi a celor slabe ale unei organizaţii, precum şi a oportunităţilor şi ameninţărilor, pentru scopuri de planificare. Prescurtare în limba engleză pentru Strengths - Puncte forte; Weaknesses - Puncte slabe; Opportunities - Oportunităţi; Threats - Ameninţări. (Capitolul 4)

Arbore de decizie
Expunere vizuală a beneficiilor sau costurilor probabile, rezultate ale alternativelor de decizie în condiţii de incertitudine, având ca punct de plecare diferite decizii ce vor fi luate în viitor. (Capitolul 5)

Arie de control
Numărul de persoane subordonate nemijlocit unui manager. (Capitolul 6)

Aşteptare
Credinta că un efort va conduce la o anumită performantă; credinţa că o anumită performanţă va fi recompensată. (Capitolul 8)

Audit exterior
Examinare financiară a unei organizaţii, realizată de o firmă specializată (de contabilitate), independentă. (Capitolul 9)

Autoînregistrare
Metodă de colectare a informaţiilor despre activitatea dintr-un post, cu contribuţia directă a persoanei care ocupă postul. (Capitolul 7)

Autoritate
Drept de a folosi propria judecată în luarea deciziilor, de a cere acţiuni altora, conferit persoanelor ce ocupă poziţii manageriale într-o organizaţie. (Capitolul 6)

Bariera în comunicare
Factor, situaţie, care stinghereşte, limitează sau blochează transferul de informaţii şi relizarea scopului comunicării. (Capitolul 2)

Brainstorming
Tehnică creativă de identificare a alternativelor de soluţionare a unei probleme, prin interacţiune spontană între indivizi, într-un mediu nerestrictiv. (Capitolul 5)

Buget de venituri si cheltuieli
Sinteză, în termeni financiari, structurată pe articole, a cheltuielilor probabile, precum şi a veniturilor pe surse, diferenţa fiind profitul/pierderea aşteptată într-o perioadă dată de timp. (Capitolul 10).

Caracteristici ale muncii
Atribute ale muncii - varietate, autonomie, responsabilitate, cunoştinţe şi abilităţi, oportunităţi de interacţiune personală - a căror prezenţă sau absenţă la locul de muncă este tehnologic determinată. (Capitolul 8)

Centralizare – Descentralizare
Termeni care semnifică nivelul delegării autorităţii într-o organizaţie. (Capitolul 6)
Cerinte de eficienta a controlului
Condiţii şi caracteristici de operare care oferă eficacitate şi eficienţă controlului. (Capitolul 10)

Certitudine
Situaţie în care alternativele disponibile în luarea unei decizii, precum şi rezultatele (beneficiile şi costurile) asociate acestora sunt cunoscute. (Capitolul 5)

Ciclu de viata al produselor
Secvenţă a stadiilor în dinamica vânzărilor unui produs de la lansare până la ieşirea sa de pe piaţă. (Capitolul 3)

Clasificare a produselor
Identificare de criterii şi caracteristici de grupare a produselor, relevante pentru studiul şi analiza activităţilor şi pentru managementul firmelor de afaceri. (Capitolul 3)

Codificare
Pas în procesul de comunicare prin care emitentul transferă, din plan mental în plan senzorial, un mesaj, printr-un set de simboluri considerate inteligibile pentru primitor. (Capitolul 2)

Comparatie sociala
Proces prin care oamenii evaluează echitatea sau justeţea recompenselor primite de ei, în raport cu recompensele obţinute de alţii pentru performanţele în muncă. (Capitolul 8)

Compartiment de munca
Element al structurii organizatorice care grupează sub aceeaşi autoritate ierarhică un număr de posturi de muncă. (Capitolul 6)

Comunicare
Transfer de informaţii de la o persoană la alta, informaţii ce au acelaşi înţeles la ambii - emitent şi primitor. (Capitolul 2)

Comunicare nonverbala
Mesaj transmis printr-un anumit mediu, altul decât oral sau scris. (Capitolul 2)

Control în management
Funcţie managerială de măsurare şi de corectare a performanţelor obţinute de subordonaţi în scopul de a asigura îndeplinirea obiectivelor organizatiei. (Capitolul 10)

Curbe ale preferintelor
Tendinţe ale comportamentului indivizilor de asumare a riscului în luarea deciziilor,în raport cu şansele de succes şi valoarea mizei în joc. (Capitolul 5)

Decizie
Alegere raţională a unei alternative de acţiune pentru a atinge un obiectiv. (Capitolul 5)

Decodificare
Pas în procesul de comunicare în care primitorul interpretează mesajul. (Capitolul 2)

Definire a problemei
Etapă critică în procesul de soluţionare a unei probleme constând în diagnosticarea cauzelor acesteia. (Capitolul 5)

Delegare
Proces prin care autoritatea formală este transferată unui subordonat. (Capitolul 6)

Descriere (fisa) a postului
Document scris care identifică, defineşte şi descrie postul în termenii sarcinilor, responsabilităţilor, condiţiilor de muncă şi specificaţiilor. (Capitolul 7)

Dimensiune multipla a banilor
Sintagmă pentru polivalenţa banilor în motivarea comportamentului oamenilor în context social. (Capitolul 8)

Echitate
Situaţie în care valoarea raportului între recompensele şi eforturile unui individ este egală cu valoarea raportului între recompensele şi eforturile altui individ. (Capitolul 8)

Evaluare a performanţelor
Proces prin care se determină şi se comunică unui salariat cât de bine îşi face munca. (Capitolul 7)

Factori de igiena
Factori generatori de insatisfacţii în muncă. (Capitolul 8)

Factori limitativi
Constrângeri care elimină anumite alternative în procesul decizional de soluţionare a unei probleme. (Capitolul 5)

Factori motivatori
Factori care produc satisfacţie în muncă; forţe care determină acţiunile, comportamentul oamenilor. (Capitolul 8)

Feedback
Ceea ce permite unui emitent de mesaj să determine dacă mesajul a fost recepţionat, decodificat şi înţeles corect. (Capitolul 2)

Flux de numerar
Încasările şi plăţile băneşti ale unei întreprinderi într-o perioadă determinată de timp. (Capitolul 10)

Forta a profitului
Bază ce susţine introducerea şi dezvoltarea conceptului modern de marketing. (Capitolul 3)

Functie
Element al structurii organizatorice, care exprimă responsabilităţi şi competenţe comune posturilor de muncă identice sau similare. (Capitolul 6)

Functii ale managementului
Planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare, control. (Capitolul 1)

Identificare a produsului/serviciului
Găsirea unei potenţiale nişe (pieţe) pentru inţierea unei afaceri. (Capitolul 10)

Incertitudine
Situaţie în luarea unei decizii în care nu sunt cunoscute alternativele, nici probabilitatea apariţiei lor sau a rezultatelor posibile ale acestora. (Capitolul 5)

Investitii initiale
Valoarea resurselor financiare necesare demararii unei afaceri, investiţii capitale şi cheltuieli curente până la primele venituri. (Capitolul 10)

Îmbogatire a muncii
Extindere în profunzime a unui post, pentru creşterea motivaţiei intrinseci a ocupantului acestuia. (Capitolul 8)

Întreprindere mica
O firmă în proprietate privată, condusă independent şi care nu domină în ramura sa de activitate. (Capitolul 10)

Legatura structurala
Canal al comunicării formale între compartimente, şi posturi, ale unei organizaţii. (Capitolul 6)

Management
Activitate practică; centru de decizie (individ sau grup); ştiinţă. (Capitolul 1)

Management - arta
Proces de atingere a rezultatelor proiectate prin utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale şi financiare ale unei organizaţii. (Capitolul 1)

Management empiric
Activitate îndeplinită, de regulă, de proprietarul întreprinderii şi orientată de intuiţie, experienţă şi bun simţ. (Capitolul 1)

Management prin obiective (MPO)
O abordare în management bazată pe credinţa că participarea comună şef-subordonat la procesul de translatare a obiectivelor generale ale organizaţiei în obiective individuale va avea o influenţă pozitivă asupra performanţei salariatului. (Capitolul 4)

Management situational
Abordare a activităţii practice a managementului, care are ca premisă recunoaşterea diferenţelor între oameni şi situaţii şi a faptului că nu există "o singură, cea mai bună soluţie" pentru toate situaţiile. (Capitolul 1)

Management - stiinta
Ansamblu structurat de cunoştinţe, concepte, teorii, principii şi tehnici care stau la baza practicii managementului. (Capitolul 1)

Marca comerciala
Identificare legală a dreptului exclusiv al unei firme de a folosi un nume pentru un produs/linie de produse sau un nume comercial. (Capitolul 3)
Masurare a performantelor.
Vezi *Evaluare a performanţelor*. (Capitolul 7)

Misiune
Viziune pe termen lung asupra a ceea ce organizaţia încearcă să devină; specificare a valorii oferite mediului în care organizaţia operează, pe care membrii ei o împărtăşesc şi la realizarea căreia contribuie. (Capitolul 4)

Mix-Marketing
O combinaţie, în proporţii potrivite, a elementelor de bază care privesc produsul, preţul, promovarea şi plasarea într-un program integrat de marketing (Capitolul 3)

Motivaţie
Stare interioară care energizează, activează sau pune în mişcare un individ, canalizând comportamentul său spre un ţel. (Capitolul 8)

Nevoia de afiliere
O dorinţă puternică de stabilire şi de menţinere a relaţiilor prieteneşti, compatibile, cu alte persoane. (Capitolul 8)

Nevoia de putere
O puternică dorinţă de a influenţa alte persoane, de a crea impresie sau de a produce un impact semnificativ. (Capitolul 8)

Nevoia de realizare
O puternică orientare spre un scop, un obiectiv de înfăptuire a unor sarcini dificile, incitante. (Capitolul 8)

Nevoi umane
Ceea ce apare atunci când o persoană este lipsită de hrană, adăpost, îmbrăcăminte, securitate, afecţiune etc. (Capitolul 8)

Niveluri ale managementului
"Etaje" ale echipei manageriale într-o organizaţie, denumite management de vârf, de mijloc şi de bază, cărora le sunt asociate roluri şi responsabilităţi distincte. (Capitolul 1)

Obiective
Finalităţi pe care o organizaţie caută să le realizeze, ca urmare a existenţei şi activităţii sale. (Capitolul 4)

Organigrama
Reprezentare grafică a structurii organizatorice a unei firme. (Capitolul 6)

Organizare
Proces de stabilire a activităţilor necesare îndeplinirii obiectivelor organizaţiei, statuarea lor ca sarcini pentru indivizi şi grupuri şi aranjarea lor într-un cadru de luare a deciziilor. (Capitolul 6)

Organizare formala
Funcţie managerială de distribuire a autorităţii şi de stabilire a structurii rolurilor într-o organizaţie. (Capitolul 6)

Organizare informala
Reţea de relaţii personale şi sociale care apare spontan, atunci când oamenii se asociază într-un mediu de muncă.(Capitolul 6)

Organizatie
Grup de două sau mai multe persoane, care se unesc şi operează pentru obiective comune, clar statuate. (Capitolul 1)

Orientare
Proces de familiarizare a noului angajat cu organizaţia, compartimentul şi postul său de muncă. (Capitolul 7)

Orientarea data de client
Principiu al conceptului modern de marketing, potrivit căruia satisfacerea nevoilor şi a dorinţelor clienţilor este fundamentală în activitatea şi managementul unei organizaţii. (Capitolul 3)

Perceptie
Proces de interpretare, prin care sistemul nostru senzorial oferă ordine şi semnificaţie mediului înconjurător. (Capitolul 2)

Plan de afaceri
Expunere scrisă de o persoană sau un grup de persoane, responsabil(ă) pentru iniţierea şi operarea unei afaceri, prin care se comunică obiectivele, paşii necesari atingerii acestora, condiţiile domeniului afacerii şi resursele financiare necesare. (Capitolul 10)

Planificare
Funcţie managerială care implică selectarea misiunii şi a obiectivelor, a strategiilor, politicilor, programelor şi procedurilor de realizare a lor. (Capitolul 4)

Piramida a managementului
Reprezentare simbolică clasică a structurii managementului unei organizaţii. (Capitolul 1)

Politici
Orientări generale de acţiune şi de luare a deciziilor, în scopul promovării unei anumite consecvenţe în operaţiunile unei organizaţii. (Capitolul 4)

Post
Elementul primar al structurii organizatorice, care defineşte sarcinile, responsabilităţile şi competenţele unui angajat al organizaţiei. (Capitolul 6)

Portofoliu de abilitati
Stoc de informaţii despre angajaţii unei organizaţii, relevante pentru evaluarea potenţialului resurselor umane ale acesteia. (Capitolul 7)

Portofoliu de management
Stoc de informaţii despre angajaţii unei organizaţii, necesar evaluării candidaţilor pentru poziţii manageriale. (Capitolul 7)

Pret de penetrare
Preţ iniţial scăzut al unui produs/seviciu, pentru descurajarea noilor competitori şi pentru dezvoltarea părţii de piaţă. (Capitolul 5)

Pret de prestigiu
Preţ ridicat al produsului/serviciului pentru atragerea clienţilor care au un anumit statut. (Capitolul 5)

Pret psihologic
Preţ al cărui nivel este cu o mică valoare sub un număr "rotund", precum 2.299 lei. (Capitolul 5)

Procedura
Serie de paşi de urmat în mod necesar, într-o ordine prestabilită, pentru a realiza un scop dat. (Capitolul 4)

Proces de planificare
O abordare raţională pentru stabilirea şi realizarea obiectivelor unei organizaţii, constând într-o secvenţă de faze, care trebuie considerate simultan: stabilirea obiectivelor; dezvoltarea premiselor; luarea deciziei; implementarea deciziei şi evaluarea rezultatelor. (Capitolul 4)

Programe
Complex de obiective, politici, proceduri, reguli, sarcini repartizate, paşi de urmat, resurse de utilizat şi alte elemente necesare efectuării unei acţiuni date. (Capitolul 4)

Raspundere
Obligaţia, decurgând din acceptarea autorităţii delegate, de a da socoteală cuiva pentru acţiunile întreprinse sau pentru eşecul acestora. (Capitolul 6)

Recrutare
Procesul de atragere de candidaţi pentru un post, candidaţi care au cunoştinţele, dexterităţile şi abilităţile necesare atingerii obiectivelor organizaţiei. (Capitolul 7)

Reguli
Acţiuni recomandate sau interzise care nu admit opţiuni, cum ar fi "Fumatul strict oprit". (Capitolul 6)

Responsabilitate
Obligaţia de a înfăptui, în cea mai bună manieră, o sarcină repartizată; obligaţie a subordonatului faţă de superiorul său de a exercita autoritatea delegată în aşa fel încât să realizeze rezultatele aşteptate. (Capitolul 6)

Retea de comunicare
Grup de salariaţi care au contacte stabile, prin care generează şi transmit informaţii. (Capitolul 2)

Risc
Situaţie, în luarea unei decizii, în care sunt cunoscute alternativele disponibile, probabilitatea apariţiei lor, precum şi potenţialele beneficii şi costuri asociate. (Capitolul 5)

Sistem informational managerial
Un sistem integrat utilizator/maşină, de regulă computerizat, care asigură informaţii necesare deciziilor într-o organizaţie. (Capitolul 9)

Situatie neutra
Bază de plecare pentru motivarea angajaţilor unei organizaţii, care, în concepţia lui Herzberg, caracterizează absenţa sentimentelor de insatisfacţie. (Capitolul 8)

Socializare
Proces prin care oamenii învaţă normele şi rolurile necesare funcţionării într-un grup sau într-o organizaţie. (Capitolul 7)

Specificatii ale postului
Cerinţe faţă de persoana care poate să ocupe un post: studii, experienţă, abilităţi, dexterităţi, calităţi speciale etc. (Capitolul 7)

Speranta
Vezi *Aşteptare*. (Capitolul 8)

Standard
O măsură de conformare a performanţei, cum ar fi: de calitate, de productivitate, de cost sau de comportament. (Capitolul 9)

Strategie
Plan pe termen lung al relaţiilor organizaţiei cu mediul său de operare; program general de acţiune şi de desfăşurare a forţelor şi a resurselor unei organizaţii, vizând realizarea integrală a obiectivelor. (Capitolul 4)

Structura de tip functional
Metodă de organizare a unităţilor/compartimentelor prin specializarea acestora în realizarea unei funcţiuni distincte: inginerie, producţie, marketing, finanţe/contabilitate etc. (Capitolul 6)

Structura geografica
Metodă de organizare a unităţilor/compartimentelor unei firme pe baza criteriului teritorial de desfăşurare a activităţii. (Capitolul 6)

Structura matriciala
Metodă de organizare a unităţilor/compartimentelor unei firme, care combină specializarea funcţională cu cea pe produs. (Capitolul 6)

Structura mixta
Metodă de organizare a firmei, în care unităţile/compartimentele sunt specializate, în diferite proporţii, după mai multe criterii: funcţional, pe produs, pe clienţi etc. (Capitolul 6)

Structura organizatorica
Ansamblul posturilor şi compartimentelor specializate după anumite criterii, precum şi al legăturilor între ele, create în scopul realizării obiectivelor unei organizaţii. (Capitolul 6)

Structura pe clienti
Metodă de organizare a unităţilor/compartimentelor unei firme în funcţie de nevoile clienţilor. (Capitolul 6)

Structura pe produs
Metodă de organizare a unităţilor/compartimentelor unei firme, prin specializarea acestora pe tipuri de produse. (Capitolul 6)
Scoala cantitativa
Analiză a managementului, concentrată pe dezvoltarea modelelor matematice în domeniul deciziilor. (Capitolul 1)

Scoala clasica
Prima abordare sistematică a managementului ale cărei principii pledează pentru specializare ridicată a muncii, coordonare intensivă şi sistem centralizat de luare a deciziilor. (Capitolul 1)

Scoala relatiilor umane
Critică a managementului clasic şi a birocraţiei, susţinătoare a stilurilor de management participative şi orientate către nevoile salariaţilor. (Capitolul 1)

Scoala sistemelor sociale
Analiză a managementului care accentuează abordarea cunoştinţelor de management din perspectiva teoriei sistemelor. (Capitolul 1)

Testare
Tehnică care asigură proceduri standardizate, eficiente, de examinare a unui număr mare de candidaţi pentru angajare sau promovare. (Capitolul 7)

Treapta ierarhica
Poziţia pe care o ocupă pe scara ierarhică, respectiv distanţa la care se află posturile/compartimentele faţă de managementul de vârf. (Capitolul 6)

Veridicitate a testarii
Măsură a erorilor în procesul de testare. (Capitolul 7)

Validitate a testarii
Măsură a relevanţei testelor pentru evaluarea caracteristicilor vizate. (Capitolul 7)

Valenta
Forţa preferinţei unui individ pentru o anumită recompensă (consecinţă). (Capitolul 8)

Zvon
O informaţie, neoficială, care se difuzează, fără ca standardele de verificare a corectitudinii să fie implicate. (Capitolul 6)

Bibliografie

1.	Alderfer, C. P.	*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, Organizational Behaviour and Human Performance, May, 1969
2.	Bedeian, A. G.	*Management*, The Dryden Press, Chicago, 1989
3.	Buell, V.	*Marketing Management*, McGraw-Hill, Book Co., New York, 1984
4.	Byars. L. L. Rue, L. W.	*Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1991
5.	Davis, K. Newstrom, J. W.	*Human Behavior at Work: Organiza-tional Behaviour*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985
6.	Dessler, G.	*Personnel/Human Resource Manage-ment*, Pretince Hall, New Jersey, 1991
7.	Dicher, E.	*How Hot a Manager are You?*, McGrow-Hill Book Co., New York, 1987
8.	Drucker, P. F.	*The Practice of Management,* New York, Harperbusiness, 1993
9.	Duncan, W. J.	*Management*, Random House, Business Division, New York, 1983
10.	Edwards, M. R. Ewen, A. J.	*360^0 Feedback, Amacom*, American Management Association, New York, 1996
11.	French, J.R.P.Jr. Raven, B.	*The Basis of Social Power*, D. Cartwright (ed.), Studies in Social Power, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959

12.	Gosse, B. Mesnard, L. Monnier, J. M.	*Economie manageriale*, Edition Mont-chrestien, Lecaillan, J. Paris, 1989
13.	Haasm R. W.	*Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS-Kent Publishing, Boston, 1986
14.	Heyell, P. E. Menkus, B.	*Handbook of Management for The Growing Business*, Van Nostradamus Reinhold Co., Boston, 1986
15.	Hersey, P. Blanchard, K. H. Jonson, D. E.	*Management of Organizational Behav-iour. Leading Human Resources*, Saddle River, New Jersey, 2001
16.	Herzberg, F.	*Work and the Nature of Man*, New York, World Publishing Co., 1966
17.	Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B.	*The Motivation to Work*, New York: John Wiley, 1959
18.	Heyne, P.	*Modul economic de gandire*, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti, 1991
19.	Higgins, R. C.	*Analsis for Financial Management*, Third edition, IRWIN, Boston, 1992
20.	Hyman, D. N.	*Microeconomics*, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
21	Johns, G.	*Comportament organizational*, Editura Economica, Bucuresti, 1998
22.	Gomez-Mejia, L. R. Balkin, D., Cardz, R.	*Managing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998
23.	Koontz, H. O'Donnell, C. Weichrich, H.	*Management*, McGrow-Hill Book Co., New York, 1984
24.	Lesikar, R. V.	*Business Communication*, Fifth Edition, IRWIN, Homewood, IL, Boston, 1990
25.	Lussier, R. N.	*Human Relations in Organizations*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1990

26.	Level, A. D. Jr.	*Managerial Communication*, BPI, IRWIN, Homewood, Illinois, 1988
27.	Luthans, F.	*Organiyational Behaviour*, McGrow-Hill Book Co., New York, 1985
28.	Maslow, A. H.	*Motivation and Personality*, Third Edition, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987
29.	Mayers, J. H.	*Marketing*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1986
30.	Maynard, H. B.	*Conducerea activitatii economice*, Volumul I-IV, Editura Tehnica, Bucuresti, 1975-1977
31.	Maynard, H. B.	*Manual de inginerie industriala*, Volumul II, Editura Tehnica, Bucuresti, 1977
32.	McClelland, D. C.	*Human Motivation*, Glenview, II.: Scott, Foresman
33.	McGregor, D. Meggison, L. C.	*The Human Side of Enterprise. 25-th Anniversary Printing. MA*, Addison-Wesley, Publishing Company, 1987
34.	Scott, Ch. R. Trueblood, L. R. Meggison, W. L.	*Successful Small Business Management*, BPI, IRWIN, 1998
35.	Miner, John B.	*Role Motivation Theories*, New York, NY: Routledge, 1993
36.	Organ, D. W. Bateman, Th.	*Organizational Behaviour – An Applied Psychological Approach*, BPI, IRWIN, Homewood, Illinois, 1986
37.	Plunkett, W. Attner, R.	*Introduction to Management*, PWS Kent Publishing Co., Boston, 1985
38.	Poe, J. R.	*An Introduction to The American Business Enterprise*, Seventh Edition, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
39.	Porter, L. W. Lawer, E. E.	*Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Il: Irwin, 1968

40.	Robbins, St. P.	*Organizational Behaviour*, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
41.	Russu, C.	*Cadrul organizational al întreprinderii*, Editura Stiintifica si Enciclopedica, Bucuresti, 1983
42.	Scholtes, P. R.	*The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1998
43.	Star, M. K.	*Conducerea productiei. Sisteme si sinteze*, Editura Tehnica, Bucuresti, 1970
44.	Ursachi, I. Burdus, E.	*Conducerea si organiyarea unitatilor economice*, ASE, Bucuresti, 1986
45.	Ursachi, I., Naftanaila, I. Deac, V., Deaconu, A.	*Management*, ASE, Bucuresti, 1993
46.	Vroom, V.	*Work and Motivation*, New York: John Wiley, 1964
47.	Vroom, V. Yetton, Ph.	*Leadership and Decision Making*, Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press, 1973

Prof.univ. IOAN URSACHI
Doctor în Economie

Absolvent al *Facultatii de Stiinte Economice* din *Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iasi*, 1969. A fost seful promotiei pe tara la specializarea sa.
Lucreaza, de la absolvire, la catedra *Management* din *Academia de Studii Economice Bucuresti*. A parcurs toate treptele ierarhiei didactice, de la asistent stagiar - 1969,
la profesor universitar - 1993.
Doctor în Economie - 1982.
Atestat PBC - 1993 si MBC - 1995 de catre *Washington State University*.
Specializari în SUA - *University of Washington*
si *Washington State University* si Canada - *École des Hautes Études Commerciales Montréal*, *University of Ottawa* si *Foundation for International Training Toronto*.
Este titularul cursului *MANAGEMENT*, predat studentilor facultatii *Cibernetica, Statistica*
si Informatica Economica.
Preda cursurile *COMPORTAMENT ORGANIZATIONAL* si *ABILITATI MANAGERIALE* la MBA Romano-Canadian.
Instructor în programele *"Professional Business Counselor"* (PBC) si *"Master of Business Consulting"* (MBC) la CBE - ASE.
Este autor si coautor a peste 30 de manuale, lucrari didactice si de specialitate si a peste
100 de articole si lucrari de cercetare stiintifica în Management.